

دور تطبيق مشاركة العاملين وفق المواصفة الارشادية (ISO 10018) في الولاء التنظيمي

The Role of People Engagement Application according to The Guiding standard (ISO 10018)

in Organizational Loyalty

الباحثة: رؤى حامد زيدان الباحث: أ.م.د. أسلام طالب الجالي أ.م. دجلة مهدي النجار

تاريخ النشر: 2022/4/1

تاريخ القبول: 2021/8/29

المستخلص:

يهدف البحث الى بيان درجة تأثير مشاركة العاملين وفق المواصفة (ISO10018:2020) في الولاء التنظيمي على مستوى الابعاد والمستوى الاجمالي في شركة توزيع المنتجات النفطية من وجهة نظر العاملين في تلك الشركة، جاء هذا البحث لحل المشكلة تلمستها الباحثة من خلال الاستطلاع الأولي لمجتمع البحث المتمثل بشركة توزيع المنتجات النفطية التابعة لوزارة النفط والتي تجسدت بمراجعتها لتعزيز مشاركة العاملين وفق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) من اجل إطلاق الطاقات الكامنة في نفوس المورد البشري عن طريق زيادة درجات ولائهم لهذه الشركة وجعلهم يرتبطون شعورياً فيها ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في استطلاع آراء أفراد عينة البحث لذا، استخدمت الاستبانة كأداة لتحليل عينة عشوائية بلغت (100) موظف من أصل المجتمع الكلي من الاختصاصات المختلفة (الإدارية والهندسية والفنية) في مقر الشركة والبالغ عددهم (357)، أي بنسبة (28%) وجرى تحليل النتائج باعتبار البرنامج الإحصائي (SPS V.24). وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج ابرزها وجود علاقة ارتباط قوية بين مشاركة العاملين وفق المواصفة الدولية والولاء التنظيمي بقيمة (0.895**). إذ كان أعلى ارتباط سجله بُعد الثقة التنظيمية، اما أقل معامل ارتباط فكان لبعد الانتماء التنظيمي مع مشاركة العاملين، ووجود تأثير ملحوظ لمشاركة العاملين وفق المواصفة الدولية بأبعادها الستة مجتمعين في الولاء التنظيمي للشركة ومعامل تحديد نسبة (0.801).

Abstract:-

The research aims to show the degree of impact of people engagement according to (ISO10018:2020) in organizational loyalty at the dimensional and overall level in the Oil Distribution Company from the point of view of the employees of that company, This research came to solve the problem that the researchers touched through the preliminary survey of the research population represented by the Oil Products Distribution Company affiliated to the Ministry of Oil, which embodied its need to enhance the participation of workers in accordance with the international standard (ISO 10018:2020) in order to release the latent energies in the souls of the human resource by increasing the degrees of their loyalty To this company and make them emotionally attached to it and then achieve the goals efficiently and effectively.

The research relied on the descriptive analytical approach in polling the opinions of the research sample members. Therefore, the questionnaire was used as a tool to analyze a random sample of (100) employees out of the total population from different specializations (administrative, engineering and technical) at the company's headquarters, whose number is (357), with a percentage of (28%). The results were analyzed using the statistical program SSPS V.24).

The research found a set of results, the most prominent of which is the existence of a strong correlation between the people engagement according to the international standard and organizational loyalty with a value of (0.895**), as the highest correlation was recorded by the dimension of organizational trust, while the lowest correlation coefficient was for the dimension of organizational affiliation with the people engagement, and the presence of the effect of Notable for the people engagement in accordance with the international standard

with its six dimensions combined in the organizational loyalty of the company and with a ratio determination coefficient (0.801).

المقدمة:

أصبح دور مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية من الامور المهمة في المنظمات المعاصرة، لما له من تاثير في تفاعلهم عاطفياً ووجدانياً وذهنياً واجتماعياً مع جماعة العمل، بما يساعد في تعبئة الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وفي ظل معطيات ومحددات بيئة العمل، وفي هذا السياق تفكر القيادات بالطريقة التي ترفع من كفاءة وفاعلية مشاركة العاملين من اجل زيادة الولاء التنظيمي. عليه تناول البحث متغير مشاركة العاملين وفق المواصفة الدولية (ISO 10018) كتغير توضيحي بأبعاده (سياق التنظيم وثقافة الجودة، القيادة، التخطيط والاستراتيجية، المعرفة والوعي، الكفاءة، التحسين) الولاء التنظيمي متغيراً معتمداً بأبعاده (الرضا الوظيفي، الانتماء، الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية)، ومن هنا تحددت مشكلة البحث الرئيسة بدور مشاركة العاملين على وفق المواصفة الارشادية (ISO 10018:2020) في الولاء التنظيمي للشركة المبحوثة المتمثلة بالأقسام المركزية التابعة لها والبالغ عدد موظفيها (357) موظفاً، لعينة بلغت (100) موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، فضلاً عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية، وأتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما أتمت البرمجية الاحصائية الجاهزة SPSS v.24 لتحليل الاجابات.

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين مشاركة العاملين وفق المواصفة الدولية (ISO 10018) والولاء التنظيمي، فقد كان أعلى ارتباط لبعد الثقة التنظيمية، بينما سجل بُعد الانتماء التنظيمي أقل معامل ارتباط مع مشاركة العاملين. مما يؤكد اهتمام أقل من الإدارات في الشركة بدور الانتماء التنظيمي. ووجود تأثير ملحوظ لمشاركة العاملين وفق المواصفة الدولية بأبعادها الستة مجتمعين في الولاء التنظيمي للشركة مجتمع البحث. اما أبرز التوصيات فتمثلت بضرورة التوجه نحو تطبيق متطلبات مشاركة العاملين وللأقسام جميعاً في شركة توزيع المنتجات النفطية على وفق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) لتحقيق الولاء التنظيمي. ولغرض الإحاطة بالموضوع فقد تم تقسيم البحث إلى خمسة مباحث، يختص الأول منه بمنهجية البحث التي تناولت مشكلته، أهداف البحث، أهميته، نموذج وحدود البحث، فرضياته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الثاني فأهتم ببعض الدراسات السابقة أما المبحث الثالث فقد تناول الاطار النظري لمتغيرات البحث، ويأتي المبحث الرابع ليؤطر الجانب العملي بعرض وتحليل نتائج مستويات تطبيق مشاركة العاملين وفق المواصفة الدولية (ISO 10018) في الولاء التنظيمي للشركة المبحوثة، وكذلك نتائج اختبار فرضيتي البحث، ويختتم المبحث الخامس بمجملته من الاستنتاجات وتقديم مجموعة من التوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

يتم في اطار هذا المبحث توضيح (مشكلة البحث، وأهدافها، وأهميتها، والمخطط الفرضي للدراسة، وفرضياتها، ومنهج البحث، وحدودها، ثم عرض أساليب جمع البيانات والمعلومات، مع وصف لمجتمع وعينة البحث، فضلاً عن عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها)، وكالاتي:

أولاً: مشكلة البحث

تتحور مشكلة البحث حول حاجة شركة توزيع المنتجات النفطية لتعزيز مشاركة العاملين من أجل إطلاق الطاقات الكامنة في نفوس المورد البشري عن طريق زيادة درجات ولائهم لهذه الشركة وجعلهم يرتبطون شعورياً فيها لتحقيق أهدافها. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

- 1) ما واقع تطبيق المواصفة الدولية ((ISO 10018:2020) في شركة توزيع المنتجات النفطية من وجهة نظر العاملين في تلك الشركة؟
- 2) ما مستوى الولاء التنظيمي في الشركة المبحوثة؟
- 3) ما هي درجة تأثير تطبيق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) في الولاء التنظيمي على مستوى الأبعاد والمستوى الإجمالي؟

ثانياً: أهداف البحث

تنبع أهداف البحث من مشكلة الدراسة وهي تتلخص في الأهداف الآتية:

- 1) تحديد واقع تطبيق متطلبات المواصفة (على مستوى البنود والمستوى الإجمالي) في شركة توزيع النفطية من وجهة نظر العاملين في تلك الشركة.
- 2) تشخيص مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة المبحوثة.
- 3) بيان درجة تأثير مشاركة العاملين على وفق المواصفة (ISO10018:2020) في الولاء التنظيمي على مستوى الابعاد والمستوى الإجمالي.

ثالثاً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في محاولة توظيف النتائج الايجابية الناتجة عن تطبيق مشاركة العاملين في الواقع الميداني على وفق أبعاد المواصفة (ISO10018:2020) من أجل تعزيز الولاء التنظيمي مما ينعكس ايجاباً على بيئة العمل في تحسين نظام جودة الشركة المبحوثة. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد أهمية البحث كما يأتي:

- 1) يساهم البحث في تطوير كفاءة وفاعلية شركة توزيع المنتجات النفطية من خلال أشراك العاملين على وفق المواصفة (ISO10018:2020) وتعزيز الولاء التنظيمي.

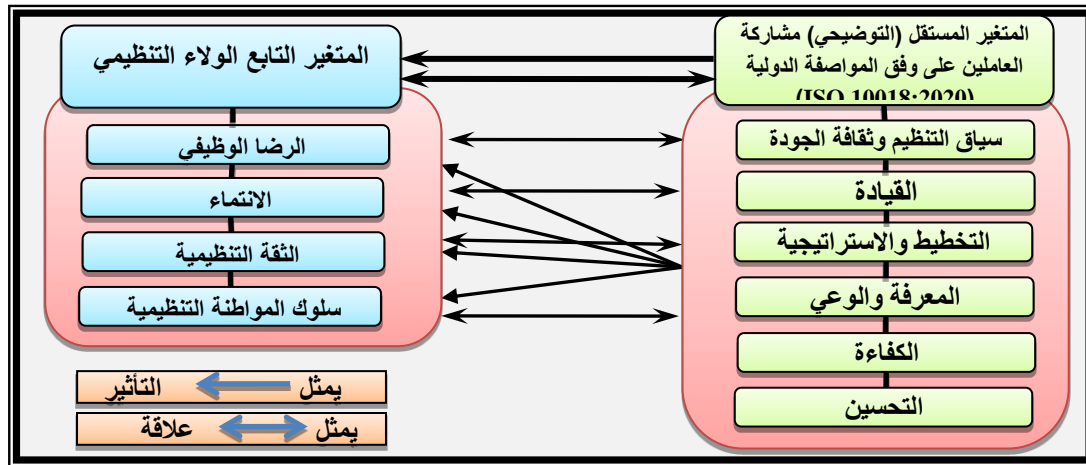
- 2) أهمية المتغيرات المبحوثة: فالمواصفة الدولية ما أصدرت إلا لتضمن كيفية إجراء تغييرات مهمة على مستوى مشاركة العاملين بفاعلية داخل المنظمات مما يعزز الولاء التنظيمي، لأهم مورد فيها الا وهو رأس المال البشري للمنظمة.

رابعاً: منهج البحث

اعتمدت الباحثات منهج تكاملي يجمع بين المنهج التاريخي لإعداد الإطار النظري للبحث، ومنهج الدراسة الاستطلاعية في إعداد الإطار العملي للبحث

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يتطلب تحقيق أهداف البحث بناء مخطط فرضي، ويوضح الشكل (1) هذا المخطط الذي اعتمد عليه البحث.



الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث تناول لإ نموذج البحث متغيرين:

- 1) المتغير المستقل مشاركة العاملين بموجب أبعاد المواصفة (ISO 10018:2020) التي تتضمن (سياق التنظيم وثقافة الجودة، القيادة، التخطيط والاستراتيجية، المعرفة والوعي، الكفاءة، والتحسين).
- 2) المتغير المعتمد (التابع) الولاء التنظيمي بأبعاده (الرضا الوظيفي، الانتماء، الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية).

سادساً: فرضيات البحث

ارتكر البحث على فرضيتين رئيسيتين وكما يأتي:

- أ- الفرضية الرئيسة الاولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين على وفق المواصفة الدولية (ISO10018:2020) والولاء التنظيمي.

ب- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين على وفق المواصفة الدولية (ISO10018:2020) في الولاء التنظيمي.

سابعاً: حدود البحث

تتضمن حدود البحث ما يأتي:

- 1- الحدود العلمية: يعبر عنها بمتغيرات البحث المتمثلة بالمواصفة الدولية (ISO10018:2020)، و(الولاء التنظيمي).
- 2- الحدود المكانية: تم اختيار شركة توزيع المنتجات النفطية وهي احدى تشكيلات وزارة النفط الكائن موقعها في الدورة/ بغداد، ويقوم عمل الشركة بتقديم خدمات (توزيع المنتجات النفطية) سواء للقطاع الحكومي أم لمنظمات الاستثمار الخارجية.
- 3- الحدود الزمنية: تجسدها مدة توزيع استمارة الاستبيان على الافراد المبحوثين بتاريخ (7 / 4 / 2021) وانتهاءً في (10/6/2021)، ثم جمعها، والمدة التي وثقت فيها البيانات والمعلومات، المنفذة على وفق بنود المواصفة مدار البحث.
- 4- الحدود البشرية: يمثل مجتمع البحث الأفراد العاملين في الاقسام المتواجدة بمقر الشركة المتمثلة بالآتي: (التدريب، البحوث والسيطرة النوعية، شؤون الموظفين، تجهيز الوقود، الدهون، النقص الهندسي، الرقابة والتدقيق المركزي) والبالغ عدد موظفيها (357) فرداً وتم اختيار عينة عشوائية عددها (100) موظف من الأختصاصات المختلفة (الإدارية والهندسية والفنية) التي تمثل بنسبة (28%) من مجتمع البحث.

ثامناً: مصادر وأساليب جمع البيانات

يهدف الحصول على البيانات اللازمة لبلوغ أهداف البحث، والوصول إلى النتائج فقد اعتمدت المصادر والأساليب الآتية:

- 1) الجانب النظري: اعتمد الجانب النظري من البحث على ما توافر من المراجع والأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات فضلاً عن الرسائل الجامعية التي أتتحت للباحثة الإطلاع عليها والتي ساعدت في أغناء هذا الجانب.
- 2) الجانب العملي: أسندت البحث ودعمت في جانبها العملي باعتماد الباحثات المصادر والأساليب الآتية:
 - أ- المعايشة الميدانية: وذلك من خلال الزيارات المستمرة التي أجرتها الباحثات للشركة المبحوثة.
 - ب- المقابلات الشخصية: أجريت عدد من المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات من بعض الخبراء والمتخصصين في مجال البحث كما موضح في الملحق (1).
 - ج- الوثائق والسجلات والتقارير الرسمية: التي تتعلق بموضوع البحث، وذلك لبناء الأرضية التي تساعد في بلوغ غايات البحث.
 - د- الاستبانة: تُعد الأداة الرئيسة التي اعتمدها الباحثات كوسيلة للحصول على البيانات الميدانية اللازمة لإجراء البحث، والتي تم إعداد عباراتها المتعلقة بمتغيرات مشاركة العاملين وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 10018:2020)، أما أبعاد الولاء التنظيمي فقد استندت الباحثات على آراء ودراسات: (عطية، 2019) (محسن، 2013) (الجبوري، 2013) (عليوي، 2018)، فقد جرى توزيع (111) استبانة وتم استبعاد (11) منها لعدم استيفائها للشروط ليصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل والاختبار (100) استبانة فقط، وهذا يعني أن نسبة الاسترداد بواقع (91%).

تاسعاً: اختبار صدق وثبات الاستبانة

- أ- صدق الاستبانة:- جرى ذلك بإتباع طريقة الصدق الظاهري من خلال عرضها على (13) خبيراً وكما هو مثبت في (ملحق 2)، في مجال الاختصاص لبيان صلاحية الفقرات المذكورة واستناداً لأرائهم أصبحت الاستبانة بالشكل النهائي.
- ب- ثبات الاستبانة:- استخدم اختبار ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، إذ حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ألفا Alpha Coefficient إلى أن قيمة معامل الثبات لاختبار تحليل الثبات بلغت أكثر من (0.80) مما يعني أن جميع أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

عاشراً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات

لغرض تحليل البيانات الواردة في استبانة الاستبانة استعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.Ver.24)، سيتم اعتماد المعايير والاختبارات الآتية:

- أ- التوزيع التكراري، والنسب المئوية: وهي خاصة بعرض البيانات من أجل وصف إجابات أفراد عينة البحث، وقد استخدمت من خلال الجداول التكرارية.

- ب- الوسط الحسابي (X): ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات، ومعرفة مستوى المحاور الفرعية، أو متوسط تلك المجموعة.
- ج- الانحراف المعياري (SD): يستخدم لقياس درجة التشتت لقيمة الإجابات عن الوسط الحسابي لها، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات عن الوسط الحسابي.
- د- معامل الاختلاف: ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي، وتحديد أهمية متغيرات البحث.
- هـ- معامل الارتباط (R) (Spearman) (Coefficient Of Correlation): يوضح قوة العلاقة بين متغيرات البحث على مستوى الأبعاد وإجمالاً.
- و- معامل التحديد (Coefficient Of Determination): الذي يفسر التباين في المتغيرات.
- ز- اختبار (T): يستخدم لمعرفة مستوى المعنوية للمعاملات.
- ح- اختبار (F): يستخدم لمعرفة مدى معنوية النموذج.

المبحث الثاني: أبرز الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث عرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، التي تُعد مرتكزا مهماً وأساسياً تستند إليها الباحثات من أجل بناء وبلورة الإطار الفكري والتزود بمعلومات جوهرية لإغنائها، وعلى النحو الآتي:

أولاً- الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بمشاركة العاملين وفق المواصفة الارشادية ISO 10018

1. دراسة [العجيلي، 2018]	
عنوان الدراسة	قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الاداء الوظيفي.
مشكلة الدراسة	ضعف مساهمة العاملين في عملية صنع القرارات وتأثير ذلك في أداء العاملين لإن عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات تؤدي إلى شعور العاملين بالاهتمام والشعور بالحافز المعنوي الكبير ومن ثم سينعكس ذلك على الأداء الوظيفي لهم.
هدف الدراسة	قياس العلاقة بين مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.
مكان ومجتمع الدراسة	دائرة البعثات والعلاقات الثقافية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق.
عينة الدراسة	بلغت (65) من العاملين.
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية.
أداة الدراسة	الاستبانة
أبرز الاستنتاجات	(1) أن عملية مشاركة في صنع واتخاذ القرارات يُعد جزءاً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. (2) يُعد العمل الإداري أحد الركائز الناجح لأنه يساهم في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات.

2. دراسة [Ali, 2014]	
عنوان الدراسة	Utilizing iso 10018:2012, quality management - guidelines on people involvement and competence principles to enhance quality in a clinical laboratory setting باستخدام ISO 10018: 2012، إدارة الجودة - مبادئ توجيهية حول مشاركة الأفراد ومبادئ الكفاءة لتحسين الجودة في إعداد المختبر السريري.

مشكلة الدراسة	لا تدرك بعض المنظمات فائدة مشاركة العاملين في صنع القرار وعدم مشاركة إدارة الخطوط الأمامية في صنع القرار إذ إن المساهمات الأساسية من عمالي الخطوط الأمامية لا تؤخذ في الحسبان في القرارات التي يتم اتخاذها في هذه المنظمات على الرغم من إن هؤلاء العاملين هم الذين يتوقع منهم أداء الوظيفة، وكيف سيسهل تطبيق ISO 10018 عملية مشاركة الموظفين؟
هدف الدراسة	إقناع الإدارة العليا بتطبيق ISO 10018: 2012 ، فضلاً عن تحليل مدى نقص المشاركة الموظف في عمليات صنع القرار على الأداء العام لهم في أداء وتحليل مواطن القوة والضعف في تطبيق نظام ISO 18001:2012 على مشاركة العاملين.
مكان ومجمع الدراسة	المختبرات الطبية في إدارة الإسكان الفدرالية (موريس Morris، ومازوتا Crawford، كارتر Carter، ومازوتا Mazotta) في كاليفورنيا.
عينة الدراسة	التقنيين الطبيين جميعاً وعلما المختبرات السريرية البالغ عددهم 125 فرداً وتم اختيار عينه عشوائية لـ 80 فرداً أي نسبته الاستجابة 64% .
منهج الدراسة	المنهج الاستطلاعي.
أداة الدراسة	الاستبانة
أبرز الاستنتاجات	(1) من السهل العمل في المنظمات التي تشرك فيها الإدارة العليا موظفين في عملية صنع القرار أكثر من العمل في مؤسسة لا تشرك موظفيها. (2) يساعد تطبيق نظام ISO 18001:2012 على تحسينات كبيرة في اداء إدارة الاعمار والإسكان.

3. دراسة [Wakefield, 2015]

عنوان الدراسة	Using iso 10018 guidelines for people involvement and competence to add value to as9100, the aerospace quality management system standard. استخدام إرشادات ISO 10018 لمشاركة الأشخاص وكفاءتهم لإضافة قيمة إلى AS9100 ، معيار نظام إدارة جودة الفضاء الجوي.
مشكلة الدراسة	يؤدي نقص المتطلبات والتعريفات لمشاركة العاملين وكفاءتهم في AS9100 إلى تقليل فعالية معيار AS9100 QMS في توفير متطلبات ضمان الجودة في صناعة الطيران. إذ يختلف تفسير متطلبات AS9100 لمشاركة العاملين وكفاءتهم، لأن التعريفات مختصرة وغير محددة أو غير موجودة على الإطلاق. على عكس العناصر الأخرى لنظام إدارة الجودة، علاوة على ذلك، المتطلبات لمشاركة العاملين غائبة عن AS9100 تماماً، مما يؤثر سلباً على تطبيق النظام.
هدف الدراسة	قياس النقص يمكن حله من خلال مشاركة العاملين وعملية اكتساب الكفاءة الموجودة في إرشادات إدارة الجودة الخاصة بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي بشأن مشاركة الأشخاص وكفاءتهم (ISO 10018) فضلاً عن، ملأ الفجوة المفقودة التي توفرها أدوات الجودة مثل Lean و TQM .
مكان إجراء الدراسة	ولاية كاليفورنيا
عينة الدراسة	منظمة الطيران والفضاء والدفاع.
منهج الدراسة	دراسة حالة.
أداة الدراسة	قائمة الفحص.
أبرز الاستنتاجات	ظهر أن إرشادات ISO 10018 لمشاركة العاملين وكفاءتهم ستضيف قيمة إلى معيار AS9100 QMS الخاص بصناعة الطيران، ومن شأنه تعزيز AS9100 في المجالات التي تفتقر إليها، إذ يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على أفرادها. يمكن أن تساعد إرشادات ISO 10018 المنظمة على تحسين موظفيها، قد يصبح الأشخاص داخل المؤسسة التي تنفذ إرشادات ISO 10018 مساهمين أفضل.

4. دراسة [عطية، 2019]	
العلاقة بين إدارة الصراع والمناخ التنظيمي السائد وتأثيرها على الولاة للمؤسسات السياحية	عنوان الدراسة
محدودية اهتمام كليات العلوم السياحية بتبني (إدارة الصراع والمناخ التنظيمي والولاة التنظيمي)، فضلاً عن الاستراتيجيات التي تطبقها وتفضلها الكليات المحوثة ارتباطاً وتأثيراً في تحسين مناخها التنظيمي وتعزيزها لولاة ملاكاتها التدريسية.	مشكلة الدراسة
التعرف على مدى تبني الكليتين عينة الدراسة لإدارة الصراع، فضلاً عن مستوى بناءها لمناخ تنظيمي، أضف لذلك التعرف على مستوى الولاة فيها تبنيًا وممارسة واهتمام من خلال أبعاده.	هدف الدراسة
كليات العلوم السياحية في جامعتي (المستنصرية و كربلاء).	مكان ومجتمع الدراسة
تمثلت العينة بنسبة (92.38%) من الملاك التدريسي لكلا الكليتين لمجتمع الدراسة البالغ (105)	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي.	منهج الدراسة
الاستبانة	أداة الدراسة
وجود تأثير لإدارة الصراع والمناخ التنظيمي في الولاة لكليتي السياحة، فضلاً عن وجود تأثير مباشر لإدارة الصراع في الولاة والمناخ التنظيمي، ووجود تأثير مباشر للمناخ التنظيمي في الولاة لكليتي العلوم السياحية عينة الدراسة.	أبرز الاستنتاجات
5. دراسة [Vuong & et al., 2020]	
Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty	عنوان الدراسة
محددات العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والولاة التنظيمي	عنوان الدراسة
الكشف عن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للأطباء وولاةهم التنظيمي.	مشكلة الدراسة
قياس تأثير ابعاد رضا الاطباء في تحقيق ولاءهم التنظيمي.	هدف الدراسة
المستشفيات العامة في فيتنام.	مكان ومجتمع الدراسة
شملت 228 طبيباً	عينة الدراسة
دراسة استقصائية	منهج الدراسة
الاستبانة	أداة الدراسة
أن العوامل المؤثرة في رضا الطبيب عن وظيفة الطبيب تشمل ما يأتي: المدرجة بترتيب الأهمية المتناقصة: (1) الدخل، (2) العلاقة مع الزملاء، (3) جودة الفحص الطبي والعلاج، (4) موارد المستشفى، (5) الاستقلالية في العمل، (6) فرص التدريب والترقية. علاوة على ذلك، عندما يكون الأطباء راضين عن وظائفهم، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا مخلصين للمنظمة، وإن يتفق المشاركون جميعاً على أن الولاة التنظيمي للأطباء أصبح ذا أهمية متزايدة في الحفاظ على جودة الموارد البشرية وتطويرها مما يؤسس الاستقرار والنهوض بقطاع الرعاية الصحية في فيتنام.	أبرز الاستنتاجات

6. دراسة [Akbar & et al., 2020]	
Providing a Structural Model for Workplace Spirituality, Occupational Ethics, and Organizational Loyalty in Nurses of Ardabil Hospitals in 2019-2020	عنوان الدراسة
تقديم لنموذج هيكلية للروحانيات في مكان العمل والأخلاقيات المهنية والولاة التنظيمي في ممرضات مستشفيات أردبيل في 2020-2019	عنوان الدراسة
عدم اهتمام المنظمات الى وضع وتطوير نموذج جديد في العلوم التنظيمية من أجل البقاء والمنافسة مع المنظمات الرائدة في البيئة الصناعية وعلية تلمس الباحثين بضرورة توافر هيكلية لنموذج للروحانية في مكان العمل، والأخلاق المهنية، والولاة التنظيمي بين ممرضات في مستشفيات أردبيل.	مشكلة الدراسة

هدف الدراسة	توفير هيكلية نموذج للروحانية في مكان العمل، والأخلاق المهنية، والولا التنظيمي بين ممرضات في مستشفيات أردبيل.
مكان ومجمع الدراسة	شمل 200 ممرضة من مستشفى اردبيل.
عينة الدراسة	عينة عشوائية متكونة من 50 ممرضة.
منهج الدراسة	دراسة استقصائية.
أداة الدراسة	الاستبانة
أبرز الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين كل من متغيرات الروحانية في مكان العمل والولا التنظيمي ($P < 0.001$).

ثالثاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

يُعد موضوع مشاركة العاملين على وفق المواصفة الارشادية (ISO 10018:2020) والولا التنظيمي موضوعين رياديين، فضلاً عن عدم وجود دراسات محلية وعربية تناولت هذا الموضوع بشكل وافٍ، ولهذا سيتم عرض عدداً من مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وكما يأتي:

- (1) التعرف على منهجية الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وطريقة صياغة فرضياتها وتسلسل فقراتها، والاستفادة منها في تصميم المنهجية للدراسة الحالية.
- (2) الاستفادة من الطروحات فكرية التي اعتمدها وتوظفها في كتابة الإطار النظري للبحث الحالي، وتعزيز المعرفة بمتغيراتها.
- (3) الإطلاع على الابعاد الحديثة المستخدمة للولا التنظيمي والتعرف على كيفية تحليلها.
- (4) التعرف على أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسات السابقة، بهدف منع التكرار والبدء من حيث انتهى الآخرون.

خامساً- أهم ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

أن أهم ما يميز البحث الحالي من الدراسات السابقة ما يأتي:

- (1) تُعد من أولى البحوث المحلية والعربية على حدّ علم الباحثات، التي تناولت تطبيق المواصفة الدولية مشاركة العاملين، مما ساهمت في سد الجانب المعرفي والتطبيقي حول موضوع البحث.
- (2) تميز البحث الحالي بالحدثة عن الدراسات السابقة لإنها اعتمدت الاصدار الحديث للمواصفة الدولية (ISO 10018:2020).
- (3) بحسب علم الباحثات أول بحث محلي وعربي وعالمي ربطت بين متغيري (مشاركة العاملين على وفق المواصفة الارشادية (ISO 10018:2020) والولا التنظيمي.

المبحث الثالث: الإطار النظري

أولاً: مشاركة العاملين: المفهوم، الفوائد، متطلبات المواصفة الدولية

1- مفهوم وتعريف مشاركة العاملين

يرى (Lawler , 1992) ان مفهوم مشاركة الأفراد العاملين تعود بداية إلى الدراسات والأبحاث المبكرة في عقد الثلاثينيات من القرن الماضي التي ركزت على دور القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership) في منظمات الأعمال، التي تسمح إلى حد كبير في اتخاذ القرارات والتحديد الدقيق للأهداف، فالعاملون أقرب إلى ميدان العمل من الإدارة نفسها(جلاب، والحسيني، 2013: 127)، كما أن هذه السياسة تُوجد التزاماً داخلياً عالياً من المستويات الدنيا في المنظمة اتجاها تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التي ساهموا في اتخاذها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها بشكل أو بآخر (زيدان، 2009: 89). ويذهب (عقيلي، 2005) أن الجذور الفكرية لمفهوم مشاركة الأفراد العاملين ترجع إلى كل من (Cres Argires & White Bakk) اللذان قدما نظرية انغماس وانصهار الأفراد العاملين في المنظمات عام 1958 وهذه النظرية تدعو في جوهرها إلى حشد رأس المال البشري لا سيما التي تتسم بفروقات فردية في مستوى الذكاء، الشخصية، الاتجاهات، والقدرات، ودمجهم بعضهم مع البعض الآخر في نشاط تعاوني داخل المنظمة، على النحو الذي يجعلهم يندفعون عن قناعة ورغبتهم إلى تحقيق أهدافها ليصبحوا جزءاً منها (عقيلي، 2005: 135). إذ من الضروري توفير المناخ المناسب ليكون لدى الأفراد جميعاً العاملين في المنظمة تأثيراً في أفعالهم وقراراتهم المتعلقة بوظائفهم في جميع مستوياتهم ومناصبهم إذ يعد العنصر اساس وجوهر المنظمة (جودة، 2009: 135)، لذا من الضروري ان يكون جميعهم متخصصين ومؤهلين. إن مشاركة الأفراد العاملين ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو أداة لإيجاد أفكار جديدة لحل المشكلات

والتحسين المستمر بهدف تعزيز قدرة المنظمة على خلق قيمة ومن ثم نجاحها (محمود، 2018: 18). وهناك العديد من الباحثين قدموا عدد من التعاريف لأشراك العاملين، وذلك وفقاً لتباين وجهات نظرهم ومساهماتهم الفلسفية في تناول الموضوع، فمنهم من يقدم تعريفاً مبسطاً، ومنهم من يتوسع في التعريف، وكما يأتي:

الجدول (1) آراء الباحثين حول مفهوم أشراك العاملين

التعريف	الباحث
"الترتيبات (Arrangements) الفردية أو الجماعية التي من خلالها يتفاوض المدراء والأفراد العاملين بشكل مباشر أو مع ممثلهم تجاه الأمور التي تعود بالفائدة لكلا الطرفين".	Farnham et al., 2003: 280
"الساح للأفراد العاملين بمناقشة القضايا المؤثرة على أعمالهم مع احتفاظ الإدارة بحقوقها الإدارية".	Zeffane & David, 2003: 60
"تفاعل الأفراد العاملين عاطفياً ووجدانياً وذهنياً واجتماعياً مع جماعة العمل، بما يساعد في تعبئة الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية إزاءها بحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة العمل".	العزبي، 2004: 65
"قيادة العمليات الإدارية التي من شأنها تحسين علاقات الأفراد العاملين والأداء الوظيفي"	Quemard, 2004: 246
"مستوى مشاركة الأفراد العاملين في معالجة المعلومات، اتخاذ القرارات، نظم المكافآت، والبرامج التدريبية في المنظمة".	Sofijanovna et al., 2013: 32
"نظام (System) يشجع الأفراد العاملين على المشاركة في تحسين الأعمال من خلال استعمال قدراتهم الإبداعية بقصد تقديم اقتراحات لتحسين".	: Thomas et al., 2019 16

ومن وجهة نظر الباحثين يمكن وصف مشاركة الأفراد العاملين بأنه "درجة مساهمة الأفراد العاملين باتخاذ القرارات وتحديد الأهداف المؤثرة في أعمالهم مع احتفاظ الإدارة بحقوقها الإدارية".

2- فوائد تطبيق مواصفة مشاركة العاملين والاجراءات المتبعة:

تعد المواصفة (ISO 10018) ذا أهمية كبيرة للمنظمات والزبائن والموظفين وشركاء التوزيع والمجتمعات التي تسعى إلى الاستئثار أو القيام بأعمال تجارية مع المنظمات التي تركز على الأفراد العاملين. سيؤثر الدافع نحو تكامل أكبر ومواءمة الممارسات بدوره على مقدي الخدمات التقليدية للتعليم والتدريب، والاتصالات، والمكافآت والتقدير، والتحليلات وغيرها من الخدمات، التي تعمل غالباً في صوامع تتنافس مع بعضها البعض (Nderitu, 2018: 2). ويمكن إيجاز أهم الفوائد لتطبيق مواصفة اشراك العاملين بما يأتي (Bolger et al., 2017: 14):

- 1) تحسين فهم أهداف جودة المنظمة من الأشخاص في التنظيم وزيادة الدافع لتحقيقها
- 2) تعزيز مشاركة الأفراد العاملين في أنشطة التحسين تعزيز التنمية الشخصية والمبادرات والإبداع.
- 3) تعزيز رضا الأفراد العاملين.
- 4) تعزيز الثقة والتعاون في أنحاء المنظمة جميعاً.
- 5) زيادة الاهتمام بالقيم والثقافة المشتركة في أنحاء المنظمة جميعاً.

3- متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 10018:2020

تل المواصفة القياسية الدولية (ISO 10018:2020) المرجع الأساس للارشادات حوال كيفية إجراء تغييرات مهمة على مستوى مشاركة العاملين بجودة داخل المنظمات من الأحماء والأنواع جميعاً لصالح الأطراف المعنية، ومن ثم للاستخدام الأفضل لجهود العاملين من أجل تحقيق الاهداف المرجوة من نظام الجودة وتتضمن هذه المواصفة (9) بنود الثلاثة الأولى منها عامة من أجل توحيد هيكلية نظم الجودة مع المواصفات الاخرى (1، 2، 3). اما المتطلبات اللاحقة (4، 5، 6، 7، 8، 9) فتمثل البنود الرئيسة للمواصفة وادناه عرض لهذه المتطلبات (ISO, 2020: 1-9).

4- سياق التنظيم وثقافة الجودة

تشير الثقافة التنظيمية إلى المعتقدات والسلوكيات التي تحدد كيفية تفاعل الموظفين والإدارة والتعامل مع المعاملات خارج المنظمة. وفي كثير من الأحيان، تكون الثقافة ضمنية، وليست محددة بشكل صريح، وتتطور عضويًا بمرور الوقت من السات التراكمية للأشخاص المعنيين. وفي حالات أخرى يمكن أن تكون نتيجة شخصية وفلسفة قائد قوي ومؤثر.

5- القيادة

يؤسس القادة وحدة الهدف واتجاه المنظمة. كما يجب على القادة انشاء البيئة الداخلية والمحافظة عليها التي يمكن للأفراد أن يشاركوا فيها بشكل كامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. توفر القيادة تركيزاً واضحاً للأفراد في أنحاء المنظمة جميعاً وتمكنهم من اتباع مسار لتحقيق الأهداف التنظيمية. يجدد القادة الأهداف ويعينون الموارد، ويعملون في دور تميل الى لأنها أكثر استراتيجية. ينظم المدراء الموارد لتحقيق نتيجة من خلال مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة، ويعملون في دور أكثر تكتيك. ويقوم المدراء بتنسيق الأنشطة لتوجيه المنظمة والتحكم فيها.

6- التخطيط والاستراتيجية

قبل النظر في الأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز المشاركة مع غرض المنظمة والتوجه الاستراتيجي من الأفراد، من الضروري وضع الاستراتيجية أولاً في السياق من خلال علاقتها بالرؤية. يجب أن تكون رؤية المنظمة فكرة سائدة عما تطمح إليه. كما يجب أن توفر وجهة يمكن استخدامها لتوجيه الإجراءات وصنع القرار. وعادة ما تكون الرؤية عبارة عن بيان تم إعداده بعناية من قائد المنظمة أو فريق القيادة الذي يصف عبارات بسيطة ما تمثله المنظمة

7- المعرفة والوعي

يُعرف ISO 30401: 2018 ، 3.25، المعرفة على أنها "الأصول البشرية أو التنظيمية التي تمكن من اتخاذ قرارات وإجراءات فاعلة في السياق".

8- الكفاءة

هي القدرة على استخدام المعرفة والمهارات في تحقيق النتائج المرجوة، ان فائدة التدريب والتطوير هي زيادة المقدرة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة الأفراد العاملين على خلق القيمة للمنظمة وزبائنها. التدريب والتطوير من العوامل الأساس في مشاركة الأفراد العاملين، بما في ذلك إدارة العلاقات الصناعية/ العمل، والتطلعات الرسمية. وتقوم المنظمات الناجحة بتطبيق معارف ومهارات موظفيها بطريقة تخلق قيمة للمنظمة وزبائنها. كما أن التعلم هو عملية اكتساب المعرفة أو المهارات من خلال الخبرة.

9- التحسين

ينبغي أن تضمن المنظمة التحسين المستمر لاستراتيجياتها وسياساتها وأنشطتها ذات الصلة بمشاركة الأفراد العاملين. ان تحسين مشاركة الأفراد العاملين يعزز مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات في القضايا الداخلية والخارجية.

ثانياً: الولاء التنظيمي: المفهوم، أهمية، الابعاد

(1) مفهوم وتعريف الولاء التنظيمي:

إن الولاء ك مفهوم عام يقصد به شعور الفرد بالارتباط والتماكك وقوة تطابق بأشياء معينة، كارتباطه بشخص آخر أو مجموعة معينة (كالأسرة، فريق كرة قدم، المنظمة..)، (Arqawi, 2018:19)، ولكلمة ولاء معاني ومدلولات كثيرة في اللغة وهي تعني التضحية، القرب، العهد، والمحبة والنصرة، والالتزام، الحب، الائتاء، أما الولاء لغةً فهو اسم مصدر مشتق من وإلى يوالي موالاةً وولاء، ويقال وإلى فلاناً فلاناً بمعنى نصره وأحبه (منوبة، 2013: 56)، اما في اللغة الانكليزية فقد اوضح كلاً من معجمي (Colins و Oxford) بأن الولاء (Loyalty) معناه موالى لشئ ما، فبالنسبة للعاملين ذوي الولاء يمتازون باندهامهم مع منظمتهم ويُعد هذا عاملاً مهماً في نجاح المنظمة وضمان قوتها وتميزها، والولاء التنظيمي (Organizational Loyalty) كأبي متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموساً، بل يستدل عليه من خلال الآثار أو الظواهر المرتبطة به، كما أنه لا يمكن فرضه فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة أو الحصول عليه جاهزاً، بل أنه حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة إجتماعية ومادية سليمة (سليمان ووهب، 2012:131).

يُعد الولاء التنظيمي إيمان الفرد بقيم وأهداف المنظمة ورغبته في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه التي تنبثق من أهداف المنظمة (Berry, 1991:37)، والولاء يتجسد باعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة ورغبتهم القوية في الاستمرار

بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها (Stair & Reynolds,2003:65). وبحسب ما ورد من الأدبيات الإدارية المختلفة لتعريف الولاء التنظيمي فالجدول (6) يستعرض بعض من تعريفات الولاء لعدد من الكتاب والباحثين:

الجدول (2) آراء الباحثين والكتاب حول تعريف الولاء التنظيمي

ت	السنة والصفحة	المفهوم
5	Slimani, 2017: 565	“قوة الاندماج (Merger) الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها”.
6	Poddar, 2017: 62	“الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة الذي يدفعه الى الاندماج بالعمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها”.
7	Hasni et al., 2018: 1061	“شعور العاملين بالانتماء إلى المجموعة والمنظمة والرغبة في المساعدة والايان بأهدافها وقبول تلك الأهداف وكأنها أهدافهم والتعهد بالبقاء والعمل من أجل الصالح العام للمنظمة”.
8	عطية، 2019: 110	“ايان الأفراد بأهداف المنظمة وقبولها وكأنها أهدافهم الذاتية، فضلا عن العمل بجد وإخلاص لتقديم افضل خدمة، فضلا عن رغبتهم بالبقاء والاندماج فيها والسعي لتحقيق نجاحها الانبي والمستقبلي”.
9	تجاني والباي، 2020: 203	“الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة”.
10	Akbari et al., 2021: 124	“الشعور بالانتماء والرغبة في الحفاظ على العضوية التنظيمية، على رغبة قوية في الانضمام إلى مجموعة، والاستعداد لمشاركة الجهود، والشعور بالثقة، والتوافق الطوعي مع المجموعة، والاستعداد لاتباع الإرشادات”.

المصدر: من إعداد الباحثات باعتماد المصادر الواردة فيه

وفي ضوء ما سبق، تعرف الباحثات الولاء التنظيمي بأنه: “اندماج الأفراد العاملين في منظماتهم ومن ثم انصهار أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة لتصبح من أهم اولوياتهم”.

(2) أهمية الولاء التنظيمي:

إن لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وفي كثير من الأحيان تكون معارضة لقيم وأهداف العاملين مما قد يؤدي إلى الوقوع في صراع تنظيمي، ومن ثم ظهور سلوكيات قد تعيق العمل، من بينها ارتفاع معدل دوران العمل والتغيب والتأخر وانخفاض الإنتاجية ودرجات الرضا. وفي هذا السياق تبرز أهمية الولاء التنظيمي من خلال النقاط الآتية:

- (1) يُعد الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بمنظماتهم لا سيما في الاوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة أو التعويضات، لدفع الأفراد على العمل، وتحقيق مستوى عالياً من الإنجاز (مُجد، 2009: 77).
- (2) يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز في العمل. ويقلل من التكاليف والحسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات (الجبوري، 2013: 68).
- (3) يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، فالولاء يضمن الحفاظ على العاملين ذوي المهارات والتخصصات النادرة، كما يُعد الولاء التنظيمي عاملاً مهماً للتنبؤ بفاعلية المنظمة، فضلا عن شعور العاملين بالولاء، يخفف العبء على الرؤساء في توجيههم (عطية، 2019: 111).

(4) يمثل عاملاً مساعداً على النبؤ بالمشاكل المستقبلية التي ستواجهها المنظمة خلال الحوار الذي يدور بين الفرد و المنظمة حول القضايا التي تتعلق بالمشاكل التي يواجهها العمال في محيط العمل (2: Vuong, 2021).

(3) أبعاد الولاء التنظيمي:

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل التنظيمية والصفات الشخصية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. لذلك اختلفت الدراسات والبحوث التي تناولت قياس الولاء التنظيمي، وبالاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث السابقة، فإنه يلاحظ اتفاق كل من (عطية، 2019) (Syanevets & Sudakova, 2019) (التجاني والباي، 2020)، على أربعة أبعاد وعدّها كعناصر أساسية للولاء التنظيمي وهي (الرضا الوظيفي، الاهتمام، الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية). وفيما يأتي عرض مختصر بالأبعاد:

1- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

لم يكن هدف الرضا الوظيفي العمل على تحسين الأحوال الاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة وزيادة أجورهم وتوفير وحرمتهم وديمقراطية الإدارة في مكان العمل بل كان هدفهم رفع مستوى الإنتاج من العاملين، وقد أدى أسلوبه لجعل الإدارة أكثر كفاءة من خلال افتراض أن العاملين لديهم الاستعداد للعمل بجد من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لهم إلا أنه أهمل الجانب الإنساني في حياة العاملين ولكنه لفت الانتباه للعنصر البشري في العمل والى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل. وإن المورد البشري أصلاً من اصول المنظمة لا يمكن الاستغناء عنه، فضلاً عن ذلك على المديرين السعي للحفاظ على الرضا الوظيفي للعاملين إذ يعد عاملاً مهماً من شأنه أن يساعد على تعزيز الشعور الإيجابي والافكار التي يحملها الأفراد تجاه وظائفهم (Mudor&Tooksoon,2011:41).

2- الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

تؤدي الثقة التنظيمية إلى اتساع نطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات والتنسيق مع الاهتمام على تكوين فرق العمل الأكثر كفاءة (Straiter, 2005:87) وخلال التسعينات من القرن الماضي والى الآن تزايد الاهتمام بين علماء الإدارة على تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وذلك نتيجة التطورات والتغيرات التي شهدتها المنظمات عند الانتقال من المدرسة التقليدية القائمة على (تقسيم العمل، لعلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة، نطاق الإشراف)، الى المدرسة الإنسانية التي اهتمت بالعلاقات الإنسانية القائمة على التعاون، احترام الإنسان، المحبة....) (نجم وكريم، 2018: 311).

3- الانتماء التنظيمي organizational affiliation

ان مفهوم الانتماء له تأثير إيجابي تستطيع الإدارة من خلاله تجاوز التعقيدات في سلوك العاملين والتوافق مع سلوك التنظيم من خلال قدرته على تحقيق الإخلاص والاندماج والمحبة الذي يبذله العاملين تجاه عملهم (Kevin et al., 2008: 327) وذلك لتقبل العاملين لقيم المنظمة التي يعملون فيها ورغبتهم القوية وتفانيهم وحمدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، وانعكاسات ذلك على زيادة دافعية الإنجاز والإنتاجية لدى المنظمة التي يعمل بها العاملين (علام، 2020: 876).

4-سلوك المواطنة التنظيمية (OCB.Organizational Citizenship Behavior):

إن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن حالات السلوك الإيجابية جميعاً ذات الصلة بالمنظمة بالنسبة للعاملين كل منهم على حدة (Markoczy & Xin, 2002: 1)، وكان (Organ) وهو من أوائل الباحثين في سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي استخدم هذا المصطلح ليرمز إلى السلوك النافع من الناحية التنظيمية للعاملين، الذي هو غير محدد، وإنما يحصل بشكل اختياري من العاملين لمساعدة الآخرين في تحقيق مهامهم (Dipaola & Hoy, 2001KVHG: 3).

المبحث الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: تحليل إجابات عينة البحث للمتغير التوضيحي (مشاركة العاملين)

يقدم التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن المتغير التوضيحي (مشاركة العاملين) وأبعاده وفيما يأتي:

1. سياق التنظيم وثقافة الجودة

يعرض الجدول (3) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن متغير سياق التنظيم وثقافة الجودة، وهي على النحو الآتي:

الجدول (3) تحليل إجابات افراد العينة لمتغير سياق التنظيم وثقافة الجودة

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية
1	تهتم الشركة بتطوير سلوكيات العاملين فيها لتعزيز ثقافة الجودة وتلبية متطلبات الزبائن.	3.64	1.202	33.02	الخامس
2	هناك قيم مشتركة بين الإدارة والعاملين لتحقيق اهداف الشركة.	3.76	1.207	32.10	الرابع
3	يمتاز الهيكل التنظيمي بالوضوح وبشكل يسمح بتسلسل سياقات العمل في أنحاء الشركة جميعاً.	4.01	0.999	24.91	الثاني
4	تحرص الإدارة العليا في الشركة على التأكد من ان أهداف الجودة مدركة ومفهومة للعاملين جميعاً.	3.61	1.230	34.07	السادس
5	تلتزم الإدارة العليا بالتوجه الاستراتيجي للشركة.	3.82	0.925	24.21	الأول
6	تجري مراجعة خطط الجودة والأهداف دورياً وتخضع للتحديث عند الضرورة من قبل الإدارة العليا.	3.94	0.983	24.95	الثالث
X 1	سياق التنظيم وثقافة الجودة	3.80	1.091	28.71	n=100

المصدر: من إعداد الباحثات باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (3) أن قيمة المتوسط العام لمتغير سياق التنظيم وثقافة الجودة بلغ (3.80) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، اي ان الإلتفاف العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات سياق التنظيم وثقافة الجودة بين (3.61-4.01)، في حين تراوحت فقرات هذا المتغير للانحراف المعياري (0.925-1.230)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الاختلاف تراوحت فقراته بين (24.21%-34.07%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (24.21%) للفقرة الخامسة والتي تنص (تلتزم الادارة العليا بالتوجه الاستراتيجي للشركة)، وقيمة المتوسط (3.82) و انحراف المعياري (0.925)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (34.07%) للفقرة الرابعة والتي تنص (تحرص الإدارة العليا في الشركة على التأكد من ان أهداف الجودة مدركة ومفهومة للعاملين جميعاً)، اذ بلغت قيمة المتوسط (3.61)، وانحراف معياري (1.230)، مما تقدم نلاحظ أن هناك إهتمام واضح بهذا البعد من قبل الشركة وافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة المبحوثين وإدراكهم لبعد (سياق التنظيم وثقافة الجودة) لأنها من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

2. القيادة

يتضمن الجدول (4) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن متغير القيادة، وهي كالآتي:

الجدول (4) تحليل إجابات أفراد العينة عن بُعد القيادة

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية
1	تم صياغة رؤية ورسالة وأهداف الشركة بمشاركة الجميع (القادة والعاملون).	3.85	1.140	29.61	الثالث
2	تم صياغة مجموعة من الأهداف التنظيمية يسعى القادة والعاملون الى تحقيقها.	3.88	1.122	28.92	الثاني
3	يمتلك القادة القدرات اللازمة لتحقيق الاهداف التنظيمية	3.61	1.246	34.52	السادس

الربع	30.44	1.169	3.84	تسعى الإدارة الى توفير الموارد اللازمة وإزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المتفق عليها.	4
الأول	25.00	0.995	3.98	تتبنى الإدارة العليا التدريب كمدخل أساس لتطوير قدرات الجميع (القادة والعاملين).	5
الخامس	34.06	1.209	3.55	يسعى قادة الشركة الى تحفيز روح الابداع والابتكار لدى العاملين.	6
n=100	30.26	1.147	3.79	القيادة	X2

المصدر: من إعداد الباحثات باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (4) أن قيمة المتوسط العام لمتغير القيادة بلغ (3.79) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، أي أن الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوح قيم الوسط الحسابي لفقرات القيادة بين (3.55-3.98)، في حين تراوحت فقرات هذا المتغير للإختلاف المعياري (1.246-0.995)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الإختلاف تراوحت فقراته بين (34.52% - 25%)، والنسب المتفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (25%) للفقرة الخامسة والتي تنص (تتبنى الإدارة العليا التدريب كمدخل اساسي لتطوير قدرات الجميع (القادة والعاملين))، وقيمة متوسط (3.98) و انحراف المعياري (0.995)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الإختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (34.52%) للفقرة الثالثة والتي تنص (يمتلك القادة القدرات اللازمة لتحقيق الاهداف التنظيمية)، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.61)، وانحراف معياري (1.246)، مما تقدم نلاحظ أن هناك اهتمام واضح بهذا البعد من قبل الشركة وافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة المبحوثين وإدراكهم لبعد (القيادة) لأنها من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة، مما ينبغي على الشركة تطبيق المواصفة الدولية من أجل التعرف على الية اشراك العاملين جميعاً فيها وبالمستوى نفسه.

3-التخطيط والاستراتيجية

يتناول جدول (5) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن متغير التخطيط والاستراتيجية، وهي كالآتي:

الجدول (5) تحليل إجابات أفراد العينة لمتغير التخطيط والاستراتيجية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف %	الأهمية
1	تتبنى إدارة الشركة التخطيط الاستراتيجي لإستشراف الآفاق المستقبلية.	3.67	1.101	30.00	الثاني
2	يتم اشراك العاملين في المستويات الإدارية كافة في التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.	3.83	1.064	27.78	الاول
3	تسعى الشركة الى التحسين المستمر لكفاءة الأفراد العاملين فيها بما يتواءم مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.	3.71	1.208	32.56	الثالث
4	من الأهداف الاساسية لعملية التخطيط الاستراتيجية في المنظمة هو زيادة رضا الزبائن والعاملين وتحسين الإنتاجية.	3.35	1.321	39.43	الخامس
5	تضع الشركة استراتيجيات قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه للوصول الى النتائج المرجوة.	3.06	1.293	42.25	السادس

الرابع	36.99	1.265	3.42	تركز إدارة الشركة على مدى توافق خياراتها الاستراتيجية مع متطلبات الجودة.	6
n=100	34.44	1.209	3.51	التخطيط والاستراتيجية	X3

المصدر: من إعداد الباحثات باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (5) أن قيمة المتوسط العام لمغیر التخطيط والاستراتيجية بلغ (3.51) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، أي أن الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات التخطيط والاستراتيجية بين (3.06 – 3.83)، في حين تراوحت فقرات هذا المغیر للانحراف المعياري (1.064-1.321)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الإختلاف تراوحت فقراته بين (27.78% - 42.25%)، والنسب المتفاوتة تشير إلى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (27.78%) للفقرة الثانية والتي تنص (يتم اشراك العاملين في كافة المستويات الادارية في التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة)، وقيمة متوسط (3.83) و انحراف المعياري (1.064)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الإختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (42.25%) للفقرة الخامسة والتي تنص (تضع الشركة استراتيجيات قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه للوصول الى النتائج المرجوة)، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.06)، وانحراف معياري (1.293)، مما تقدم نلاحظ أن هناك إهتمام مقبول بهذا البعد من قبل الشركة والافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة المبحوثين وإدراكهم لبعد (التخطيط والاستراتيجية لأنها من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

4-المعرفة والوعي

يعرض الجدول (6) نتائج تحليل أفراد العينة لمغیر المعرفة والوعي، وهي كالآتي:

الجدول (6) تحليل إجابات أفراد العينة لمغیر المعرفة والوعي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	تعتمد الشركة التوجيه والارشاد لتعزيز المعرفة والوعي لدى العاملين.	3.63	1.276	35.15	الرابع
2	يتم استخدام اساليب التحفيز ك (توفير فرص التعليم والتدريب مثلا) للعاملين جميعاً بهدف الارتقاء بمستوى التعلم لديهم.	3.71	1.140	30.73	الثالث
3	تسعى الإدارة العليا بشكل مستمر الى حماية رأس المال الفكري داخل الشركة.	3.50	1.259	35.97	السادس
4	يتم تشخيص وتحليل نتائج أداء العاملين من خلال تقييمهم دورياً مع الحرص على تصحيح الخلل في الأداء.	3.76	1.006	26.76	الثاني
5	هناك مراجعه مستمره لأداء العاملين من أجل زيادة كفاءة الأداء.	3.56	1.274	35.79	الخامس
6	تعمل إدارة الشركة بشكل مستمر على رفع معنويات العاملين لضمان ولائهم للشركة.	3.97	0.958	24.13	الأول
X4	المعرفة والوعي	3.69	1.152	31.22	n=100

المصدر: من إعداد الباحثات باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (6) أن قيمة المتوسط العام لمتغير المعرفة والوعي بلغ (3.69) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، أي ان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوح قيم الوسط الحسابي لفقرات المعرفة والوعي بين (3.5 - 3.97)، في حين تراوحت فقرات هذا المتغير للانحراف المعياري (0.958 - 1.276)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الاختلاف تراوحت فقراته بين (24.13% - 35.97%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (24.13%) للفقرة السادسة والتي تنص (تعمل إدارة الشركة بشكل مستمر على رفع معنويات العاملين لضمان ولائهم للشركة)، وقيمة متوسط (3.79) و انحراف المعياري (0.958)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (35.97%) للفقرة الثالثة والتي تنص (تسعى الإدارة العليا بشكل مستمر الى حماية راس المال الفكري داخل الشركة)، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.50)، وأنحراف معياري (1.259)، مما تقدم نلاحظ أن هناك إهتمام مقبول بهذا البعد من قبل الشركة والافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة المبحوثين وإدراكهم لبعد (المعرفة والوعي) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

5-الكفاءة

يعرض الجدول (7) نتائج تحليل أفراد العينة لمتغير الكفاءة، وهي كالآتي:

الجدول (7) تحليل إجابات أفراد العينة لمتغير الكفاءة

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	تعد الشركة برامج التدريب بإنها استثمار في رأس المال البشري وليس مجرد كلفة.	3.94	1.003	25.46	الأول
2	تطبق الشركة العملية التدريبية بشكل مستمر بما يضمن تطبيق مبادا التحسين المستمر.	3.72	1.198	32.20	الخامس
3	يشمل مبادا التحسين: تحسين خدمة الزبائن، تحسين جودة المنتج.	3.84	1.126	29.32	الرابع
4	تسعى الشركة لزيادة القدرة التنافسية والربحية.	3.85	1.104	28.67	الثالث
5	تهدف الشركة من خلال التدريب الى تحسين المهارات والقدرات بحيث تكون النتيجة: عاملون أكثر كفاءة .	3.90	1.059	27.15	الثاني
6	يتم الاستعانة بمدرين متخصصين لتحقيق الهدف المتضمن تطوير الكفاءة في الشركة في المجالات جميعاً.	3.62	1.229	33.95	السادس
X5	الكفاءة	3.81	1.120	29.39	n=100

المصدر: من إعداد الباحثات باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (7) أن قيمة المتوسط العام لمتغير الكفاءة بلغ (3.81) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، أي ان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوح قيم الوسط الحسابي لفقرات الكفاءة بين (3.94 - 3.62)، في حين تراوحت فقرات هذا المتغير للانحراف المعياري (1.003 - 1.229)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الاختلاف تراوحت فقراته بين (25.46% - 33.95%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (25.46%) للفقرة الاولى والتي تنص (تعد الشركة برامج التدريب بإنها استثمار في رأس المال البشري وليس مجرد كلفة)،

وقيمة متوسط (3.94) و انحراف المعياري (1.003)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الإختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (33.95%) للفقرة السادسة والتي تنص (يتم الاستعانة بمدرين متخصصين لتحقيق الهدف المتضمن تطوير الكفاءة في الشركة في المجالات جميعاً)، اذ بلغت قيمة المتوسط (3.62)، وأنحراف معياري (1.229)، مما تقدم نلاحظ أن هناك إهتمام مقبول بهذا البعد من قبل الشركة والافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة المبحوثين وإدراكهم لبعد (الكفاءة) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

6-التحسي: يعرض الجدول (8) نتائج تحليل أفراد العينة لمتغير التحسين، وهي كآآتي:

الجدول (8) تحليل إجابات أفراد العينة لمتغير التحسين

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	يتم تطبيق مبدأ التحسين كاستراتيجية استباقية دائمة التطبيق في الشركة.	3.59	1.120	31.2	الرابع
2	يتم تطبيق مبدأ التحسين كاستراتيجية استباقية دائمة التطبيق في الشركة.	3.69	1.161	31.46	الخامس
3	يتم الاستفادة من نتائج التدريب والمعرفة والوعي لتحسين أداء الأفراد العاملين.	3.7	1.140	30.81	الثاني
4	يتم تطبيق استراتيجية التحسين على المستويات الإدارية جميعاً من القادة الى العاملين التنفيذيين.	4.06	0.952	23.45	الاول
5	تسعى الشركة الى توطين نتائج التحسين على المنتجات والخدمات والعمليات.	3.66	1.191	32.54	السادس
6	تسعى الشركة من خلال تطبيق مبدأ التحسين الى الحد من المخاطر والتهديدات وتعزيز الفرص واقتناصها.	3.72	1.155	31.05	الثالث
X6	التحسين	3.737	1.120	29.97	n=100

المصدر: من إعداد الباحثات باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (8) أن قيمة المتوسط العام لمتغير التحسين بلغ (3.737) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، اي ان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوح قيم الوسط الحسابي لفقرات التحسين بين (3.59-4.06)، في حين تراوحت فقرات هذا المتغير للانحراف المعياري (0.952-1.191)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الإختلاف تراوحت فقراته بين (23.45%-32.54%)، والنسب المتفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (23.45%) للفقرة الرابعة والتي تنص (تسعى الشركة الى توطين نتائج التحسين على المنتجات والخدمات والعمليات)، وقيمة متوسط (4.06) و انحراف المعياري (0.952)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الإختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (32.54%) للفقرة الخامسة والتي تنص (تسعى الشركة من خلال تطبيق مبدأ التحسين الى الحد من المخاطر والتهديدات وتعزيز الفرص واقتناصها)، اذ بلغت قيمة المتوسط (3.66)، وأنحراف معياري (1.191)، مما تقدم نلاحظ أن هناك إهتمام مقبول بهذا البعد من قبل الشركة والافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة المبحوثين وإدراكهم لبعد (التحسين) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

ثانياً: تحليل إجابات عينة البحث للمتغير التابع (الولاة التنظيمي)

يتضمن التحليل الوصفي إجابات أفراد عينة البحث عن المتغير التابع (الولاة التنظيمي) وأبعاده فيما يأتي:

1) الثقة التنظيمية

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة في (موقع البحث الحالي) عن الثقة التنظيمية، وهي كآآتي:

جدول (9) تحليل إجابات أفراد العينة عن الثقة التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط	الإحرف المعياري	معامل الإختلاف %	الأهمية
1	يتبادل العاملون والمديرون وجهات النظر بشكل سلس ومقبول	3.77	1.179	31.27	الثالث
2	تتميز الشركة بتبادل عال للثقة بين أفرادها مما يكسبها التميز على نظيراتها من المنظمات.	3.74	1.185	31.28	الرابع
3	يعتقد العاملون بأن المشرفين عليهم يمتلكوا معرفة عالية في مجال التوجيه والإشراف.	3.66	1.233	33.69	الخامس
4	يتعاون اعضاء الشركة مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهدافها.	3.90	1.020	26.15	الثاني
5	يمتلك العاملون قناعة تامة بكفاءة الشركة في أداء عملياتها وأنشطتها.	3.56	1.225	34.41	السادس
6	يتمتع مسؤولون في العمل بالقدرة على اظهار الاحكام السليمة عند اتخاذ القرارات المهمة بشأن الوظيفة.	3.98	0.887	22.29	الأول
Y 1	الثقة التنظيمية	3.77	1.122	29.76	n=100

المصدر: إعداد الباحثات بالإعتماد على برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (9) أن قيمة المتوسط العام لمؤشر الثقة التنظيمية بلغ (3.77) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، أي إن الإتياف العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات الثقة التنظيمية بين (3.56-3.98)، في حين تراوحت فقرات هذا المؤشر للإحرف المعياري (1.233-0.887)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الإختلاف تراوحت فقراته بين (22.29%-34.41%)، والنسب المتفاوتة تشير إلى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل إختلاف (22.29%) للفقرة السادسة والتي تنص (يتمتع المسؤولون في العمل بالقدرة على اظهار الاحكام السليمة عند اتخاذ القرارات المهمة بشأن الوظيفة)، وقيمة متوسط (3.98) و انحراف المعياري (0.887)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الإختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (34.41%) للفقرة الخامسة والتي تنص (يمتلك العاملون قناعة تامة بكفاءة الشركة في اداء عملياتها وانشطتها)، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.56)، وانحراف معياري (1.225)، مما تقدم نلاحظ أن هناك إهتمام مقبول بهذا البعد من قبل الشركة والافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة المبحوثين وإدراكهم لبعد (الثقة التنظيمية) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة

2- سلوك المواطنة التنظيمية

يؤشر الجدول (10) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن البعد سلوك المواطنة التنظيمية، وهي كآلاتي:

جدول (10) تحليل إجابات أفراد العينة عن البعد سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	يحاول العاملون جميعاً في الشركة القيام بالمهام التي تترتق بسمعة الشركة.	4.01	0.882	22.00	الاول
2	يتكاتف الأفراد جميعاً (عاملين ومديرين) في الشركة من أجل أداء العمل المناط بهم.	3.82	1.095	28.66	الثالث
3	تهتم إدارة الشركة بالمشاكل الشخصية للعاملين كما هو الحال باهتمامها بمشاكلهم الوظيفية.	3.71	1.233	33.23	السادس
4	يحرص العاملون على الالتزام الذاتي والتقيّد بالنظام الداخلي للشركة دون الحاجة لمراقبة من أي جهة في الشركة.	3.75	1.184	31.57	الخامس
5	أقناع العاملون بأن المشاركة في الرأي من شأنها تحسين الأداء الجماعي وليس الأداء الفردي.	3.80	1.146	30.16	الرابع
6	يقدم العاملون مقترحات مفيدة الى زملائهم تساهم في تحفيز العمل بروح الفريق.	3.93	1.047	26.64	الثاني
Y2	سلوك المواطنة التنظيمية	3.84	1.098	28.59	n=100

المصدر: إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (10) أن قيمة المتوسط العام لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (3.84) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، أي ان الإتياف العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوح قيم الوسط الحسابي لفقرات سلوك المواطنة التنظيمية بين (3.71-4.01)، في حين تراوحت فقرات هذا المتغير للانحراف المعياري (0.882-1.233)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الاختلاف تراوحت فقراته بين (22%-33.23%)، والنسب المتفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (22%) للفقرة الاولى والتي تنص (يحاول العاملون جميعاً في الشركة القيام بالمهام التي تترتق بسمعة الشركة)، وقيمة متوسط (4.01) و انحراف المعياري (0.882)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (33.23%) للفقرة الثالثة والتي تنص (تهتم إدارة الشركة بالمشاكل الشخصية للعاملين كما هو الحال باهتمامها بمشاكلهم الوظيفية)، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.71)، وانحراف معياري (1.233)، مما تقدم نلاحظ أن هناك إهتمام مقبول بهذا البعد من قبل الشركة والافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة المبحوثين وإدراكهم لبعد (سلوك المواطنة التنظيمية) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

3- الرضا الوظيفي

يعرض من الجدول (11) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي، وهي كالآتي:

جدول (11) تحليل إجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	التحفيز المعنوي من المسؤول المباشر يزيد من إنتاجية العاملين .	3.82	1.123	29.40	الثالث
2	تسعى الشركة الى تقديم محفزات تتوافق مع حاجات العاملين	3.94	0.874	22.18	الاول
3	يتسلم العاملين جميعاً رواتب ومكافآت عادلة وتتوافق ومستويات أداءهم.	3.87	0.971	25.09	الثاني
4	يجد العاملين تقديراً من مسؤولهم المباشر في حال قيامهم بعمل مميز او اضافي.	3.72	1.232	33.12	الرابع
5	يناقش المسؤول المباشر العاملين في نتائج عملية تقييمه لادائهم.	3.29	1.387	42.16	السادس
6	يرى العاملون بأن وظائفهم تتناسب مع مؤهلاتهم ومقدراتهم الذاتية.	3.41	1.231	36.10	الخامس
Y 3	الرضا الوظيفي	3.68	1.136	30.95	n=100

المصدر: إعداد الباحثات بالإعتماد على برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (11) أن قيمة المتوسط العام لمتغير الرضا الوظيفي بلغ (3.68) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، أي إن الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوح قيم الوسط الحسابي لفقرات الرضا الوظيفي بين (3.29-3.94)، في حين تراوحت فقرات هذا المتغير للانحراف المعياري (0.874-1.387)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الاختلاف تراوحت فقراته بين (22.18% - 42.16%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (22.18%) للفقرة الثانية والتي تنص (تسعى الشركة الى تقديم محفزات تتوافق مع حاجات العاملين)، وقيمة متوسط (3.94) و انحراف المعياري (0.874)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (42.16%) للفقرة الخامسة والتي تنص (يناقش المسؤول المباشر العاملين في نتائج عملية تقييمه لادائهم)، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.29)، وانحراف معياري (1.387)، مما تقدم نلاحظ أن هناك إهتمام مقبول بهذا البعد من قبل الشركة والافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة الباحثين وإدراكهم لبعد (الرضا الوظيفي) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

4- الاتناء التنظيمي

يعرض من الجدول (12) نتائج تحليل إجابات افراد العينة عن الاتناء التنظيمي، وهي كالآتي:

جدول (12) تحليل إجابات أفراد العينة عن الاتناء التنظيمي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
---	---------	---------	-------------------	------------------	---------

الثالث	33.26	1.204	3.62	يُقدِّد العاملون مشكلات العمل كمشكلاتهم الخاصة ويسعون الى حلها بأفضل الأساليب.	1
الرابع	33.64	1.238	3.68	تبذل إدارة الشركة جهداً ليُشعر كل عضو من الاعضاء بأنه جزء من فريق العمل.	2
الخامس	35.41	1.243	3.51	تغرس إدارة الشركة روح الانتماء لدى الافراد لتنمية النوافع الايجابية لديهم في أداء المهام المكلفين بها بشكل مبدع.	3
السادس	38.02	1.285	3.38	تحافظ الشركة على العاملين المتميزين فيها وتقدرهم.	4
الثاني	31.67	1.137	3.59	يعامل الزبائن بكياسة ولطف من قبل جميع العاملين لان ذلك يرتقي بسمعة الشركة.	5
الأول	29.89	1.094	3.66	يشعر العاملون في الشركة بانتمائهم اليها ويحرصون على نجاحها.	6
n=100	33.61	1.200	3.57	الانتماء التنظيمي	Y4

المصدر: إعداد الباحثات بالإعتماد على برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (12) أن قيمة المتوسط العام لمتغير الانتماء التنظيمي بلغ (3.57) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3). اي ان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عالي، وتراوح قيم الوسط الحسابي لفقرات الانتماء التنظيمي بين (3.38-3.68)، في حين تراوحت فقرات هذا المتغير للانحراف المعياري (1.094-1.285)، وهذا يبين وجود تشتت متوسط في الإجابات، ومعامل الاختلاف تراوحت فقراته بين (29.89%-38.02%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (29.89%) للفقرة السادسة والتي تنص (يشعر العاملون في الشركة بانتمائهم اليها ويحرصون على نجاحها)، وقيمة متوسط (3.66) و انحراف المعياري (1.094)، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (38.02%) للفقرة الرابعة والتي تنص (تحافظ الشركة على العاملين المتميزين فيها وتقدرهم)، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.38)، وأنحراف معياري (1.285)، مما تقدر نلاحظ أن هناك إهتمام مقبول بهذا البعد من قبل الشركة والافراد العينة ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة الباحثين وإدراكهم لبعد (الانتماء التنظيمي) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

ثالثاً: اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول (13) معاملات الارتباط بين مشاركة العاملين والولاء التنظيمي وابعاده

المتغير التابع	الثقة التنظيمية	سلوك المواطنة التنظيمية	الرضا الوظيفي	الانتماء التنظيمي	الولاء التنظيمي
المتغير المستقل					
مشاركة العاملين	**0.853	**0.811	**0.796	**0.731	**0.895

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثات باستخدام برنامج SPSS-24.

ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (13) هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين (مشاركة العاملين) والمتغير التابع الولاء التنظيمي بمعامل الارتباط (0.895) عند مستوى ثقة (99%)، إذ بلغت القيم مرتبة على التوالي من الاكثر ارتباطاً لمشاركة العاملين مع (الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي) مرتبة على التوالي من الاعلى ارتباطاً (0.811، 0.796، 0.731) فهي معنوية بمستوى ارتباط قوي وعند مستوى ثقة (99%)، وهذا يدل على إن حدوث أي تغير إيجابي في مشاركة العاملين فإنه سيحدث تغييراً إيجابياً في تحقيق الولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية، مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والولاء التنظيمي وابعاده).

رابعاً: تأثير مشاركة العاملين في الولاء التنظيمي وابعاده الفرعية

اختبار فرضيات تأثير المتغير التوضيحي (مشاركة العاملين) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وابعاده.

يتطلب اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية لتحديد قوة تأثير المتغير التوضيحي في المتغير التابع، وذلك عن طريق تطبيق بعض الأساليب الإحصائية تمثل بمعامل الانحدار (التأثير) (β) الذي يبين مستوى الاختلافات بين أوزان الانحرافات ومقدار ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع، ومعامل التحديد (R^2) حيث يفسر نسبة التأثير للمتغير التوضيحي في المتغير التابع، ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية، إذ تم اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين على وفق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) في الولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية) وتنبثق منها الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

جدول (14) تأثير مشاركة العاملين في الولاء التنظيمي وابعاده الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير)	الحد الثابت	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
مشاركة العاملين X	Y1 الثقة التنظيمية	0.728	1.045	-0.122	**16.963	**287.74	0.000	معنوية عالية
	Y2 سلوك المواطنة التنظيمية	0.658	0.844	0.693	**12.404	**153.86	0.000	معنوية عالية
	Y3 الرضا الوظيفي	0.634	0.801	0.691	**8.337	**69.50	0.000	معنوية عالية
	Y4 الانتماء التنظيمي	0.534	0.524	1.621	**5.873	**34.50	0.000	معنوية عالية
	Y الولاء التنظيمي	0.801	0.804	0.721	**21.335	**456.03	0.000	معنوية عالية
علاقة التأثير								صحة الفرضية الرئيسة الثانية وفرعاتها معنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثات باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (14) اختبار تأثير مشاركة العاملين في الولاء التنظيمي وابعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.801) وهذه دلالة على نسبة مساهمة مشاركة العاملين بنسبة (80.1%) في تغيرات الولاء التنظيمي، وأما النسبة المتبقية (19.9%) فترجع إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة مشاركة العاملين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي التي تمثلت بمعامل الانحدار بمقدار (0.804)، وان قيمة (t) المحسوبة (21.335) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند

مستوى معنوية (10.05)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (456.03) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.85) عند مستوى معنوية (10.05) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضا ان:

أ- مشاركة العاملين له تأثير معنوي عالي في (الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي) باعتبار ان قيم t المحسوبة لهم كما واضحة في الجدول أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة 3.326 عند مستوى 0.01 كما ان قيمة F المحسوبة لهم أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة 6.85 عند مستوى 0.01.

ب- ان نسبة مشاركة العاملين في التغيرات التي تحصل في الثقة التنظيمية والبالغة 72.8% أكبر من باقي متغيرات الولاء التنظيمي.

المبحث الخامس

أولاً: الاستنتاجات

أبرزت نتائج التحليل العملي لأقسام شركة توزيع المنتجات النفطية، ونتائج علاقات الارتباط والتأثير، والتحليل العاملي، والفروق بين الأقسام الاستنتاجات الآتية:

- 1) أشرت النتائج الخاصة بالأوساط الحسابية لمستوى استجابات عينة البحث بأن مشاركة العاملين على وفق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) والولاء التنظيمي متوافرة بشكل عالٍ في الشركة المبحوثة وهذا يتلاءم مع ما لاحظته الباحثات من خلال الزيارات الميدانية من تطبيق واضح لهذين المتغيرين في أنشطتها، على الرغم من وجود تشتت بين أفراد العينة إذ لم يتم تطبيقها على وفق منهج علمي وسياقات ثابتة تجعل تطبيقها متساوٍ للأفراد العاملين في الشركة جميعاً، أما ترتيب أبعاد مشاركة العاملين على وفق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) تنازلياً فكانت كالآتي (سياق التنظيم وثقافة الجودة، الكفاءة، التحسين، القيادة، المعرفة والوعي، التخطيط والاستراتيجية) في حين كانت متوسطات الولاء التنظيمي (سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الانتماء الوظيفي).
- 2) أظهرت نتائج الاختبار الخاص بالفرضية الأولى صحة العلاقة المعنوية بين مشاركة العاملين وفق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) والولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية، مشيراً الى أن أي زيادة في مشاركة العاملين على وفق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) الآتية الذكر مجتمعة في المنظمة المبحوثة من شأنه يؤدي الى زيادة فاعلية الولاء التنظيمي مما يدل على تماسك هذه الأبعاد وتفاعلها بتناسق عالٍ، إذ إن لكلها دور كبير ومهم في خدمة أهداف المنظمة والمجتمع.
- 3) أكدت نتائج الاختبار الخاص بالفرضية الثانية بثبوت علاقة التأثير المعنوية مشاركة العاملين على وفق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) في الولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية، وكانت نسبة ما تحدثه من تأثير هي (80.1%) مما يجعل الإدارة العليا قادرة على ان تعكس رؤيتها وفلسفتها وافكارها في خلق مناخ عمل يساهم في الاستخدام الأمثل لمواردها وفي مواجهة التحديات المعاصرة.
- 4) عكست قيمة معامل التحديد (R2) ان هناك عوامل أخرى ذات أهمية لها تأثير مباشر في المتغير التابع موضوع البحث بحاجة إلى الدراسة وبيان تأثيره.

ثانياً: التوصيات

- 1) استرشاداً باستنتاجات البحث ظهرت بعض التوصيات التي تفيد أقسام شركة توزيع المنتجات النفطية وهي كالآتي:
- 1) التوجه نحو تطبيق متطلبات مشاركة العاملين وللأقسام جميعاً في شركة توزيع المنتجات النفطية على وفق المواصفة الدولية (ISO 10018:2020) لتحقيق الولاء التنظيمي.
- 2) ضرورة العمل على وضع خطة عمل في ضوء نتائج البحث الحالي لسد الثغرات في تطبيق المواصفة من أجل زيادة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.
- 3) الاهتمام بتنفيذ مشاركة العاملين على وفق الخطة الموضوعية ووضع رقابة لجودة تنفيذها من اجل زيادة الولاء التنظيمي لها لتحقيق الأهداف المحددة.
- 4) ضرورة العمل بالتغذية العكسية لمعرفة الانحرافات في مواصفة مشاركة العاملين ومن ثم العمل على الإجراءات التصحيحية.

- 5) التوجه نحو استخدام وسائل ومعدات وتوفير الموارد المادية والبشرية الكفؤة لتحقيق عملية تنفيذ متطلبات المواصفة بكفاءة وفعالية.
- 6) ضرورة قيام الاقسام في الشركة بتقييم مشاركة العاملين على الأمد الطويل لمعرفة مدى التحسن في التطبيق وانعكاساته في الأداء.
- 7) الاهتمام بمراقبة الولاء التنظيمي ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها بشكل فوري، والقيام بتحسينها بشكل مستمر.
- 8) اهتمام الإدارة العليا بمشاركة العاملين على مستوياتهم المختلفة في تحديد ووضع أهداف، وان تكون مدركة ومفهومة لأفراد العينة جميعاً في الأقسام وبشكل متساوٍ.
- 9) تعزيز اشراك العاملين في المستويات الإدارية كافة في التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة.
- 10) الاهتمام بتثمية الأفكار الموجودة لدى الأفراد العاملين من خلال تفويض الصلاحيات واعطاء مدى واسع من المسؤوليات لتعزيز قدرتهم على الابداع، والعمل على حماية رأس المال الفكري داخل المنظمة وبشكل مستمر.
- 11) تركيز اهتمام الشركة على مشاكل الأفراد الخارجية فضلا عن اتاحة الفرصة على حل المشاكل الوظيفية مما يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يُعد بدوره بعداً مهماً من أبعاد الولاء التنظيمي.
- 12) الاهتمام برفع القدرات والمعارف لدى إدارة الأقسام في اشراك العاملين من خلال تدريبهم واقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات.

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب

- جلاب، احسان دهش، والحسيني، كمال كاظم طاهر، (2013)، "إدارة التمكين والاندماج"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر- والتوزيع- عمان.
- زيدان، سلمان، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي (2005)، "إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- محمود، خليل ابراهيم، (2018)، "نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO 9001: 2015"، الطبعة الأولى، مطبعة الكلمة، بغداد.

ثانياً: الرسائل والاطاريح

- الجبوري، أساهت كاهل رشيد، (2013)، "أثر كل من الحوافز والولاء التنظيمي على الفساد الإداري في العراق الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء"، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال، لبنان.
- الزبيدي، غني دحام تناي، (2004)، "علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية- دراسة استطلاعية في قطاع الإعمار والاسكان"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- عطية، جواد ارجحة، (2019)، "العلاقة بين إدارة الصراع والمناخ التنظيمي السائد وتأثيرها على الولاء للمؤسسات السياحية دراسة تطبيقية لكليتي العلوم السياحية في بغداد وكربلاء"، الماجستير في علوم السياحة، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياحية، بغداد.
- مُجَد، شريط الشريف، (2009)، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى"، رسالة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية، جامعة منتوري محمد قسطنطينية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.
- منوية، مزوار، (2013)، "اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر.

ثالثاً:- المجلات والمؤتمرات والدوريات

- تجاني، منصور، والباي، بن بولرباح، (2020)، "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لعامل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية لولاية الخلفة"، مجلة حقول المعرفة للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الخلفة، العدد 2، ص. 201-210.

- العجيلي، حسين كاظم حسين، (2018)، " قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (2)، العدد (42)، ص 133-146.
- علام، نهال مُحمَّد، "تأثير الثقة الادراكية والعاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد (3)، ص. 862-911.
- العززي، سعد علي حمود، (2004)، " فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام، منهج ثوري في مشاركة العاملين بمنظمات الأعمال"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد (8)، العدد (30)، ص. 3-1
- نجم، نجيب عبد المجيد، وكريم، خولة صدر الدين، (1018)، " دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية للآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد (2)، ص. 307-330.

المصادر الاجنبية

First: Books and Manual

- Bolger bruce, Allen schweyer, and Edited by richard kern, (2017), "Engagement alance enterprise engagement ISO standards and an ebook of the enterprise engagement alliance", published by the enterprise engagement alliance at theeea.org.
- Quemard, D., (2004), "Employee involvement: How do coalmines in Queen Island utilize employee involvement processes", Dissertation for doctoral, university of southern Queensland.
- Stair & Reynolds, J., (2003), "Organizational Silencos : A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World". The Academy of Management Review, Mississippi State, Prentice Hall, New Jersey.

Second : Thesis & Dissertations

- Ali, Faduma H., (2014), "Utilizing ISO 10018: 2012, Quality Management-Guidelines on People Involvement and Competence principles to enhance quality in a clinical laboratory setting", thesis Master of Science Degree in Quality Assurance California State University, Dominguez Hills.

Third: Journals

- Akbari Taghi, Fathi Davod, Dargahi Shahriar, Ahmadboukani Soliman, (2021), "Providing a Structural Model for Workplace Spirituality, Occupational Ethics", and Organizational Loyalty in Nurses of Ardabil Hospitals in 2019-2020", Published by Rafsanjan University of Medical Sciences Press, V.9 , N.2, P.124-129.
- Arqawi, Samer M.,& hila, Amal A. Al, & Samy S. Abu Naser, & Al Shobak, IMazen J., (2018), "Interactive Justice as an Approach to nhance Organizational Loyalty among Faculty Staff At Palestine Technical University- (Kadoorei)", International Journal of Academic Information Systems Research, Vol. 2 Issue 9, Pages: 17-28.

- Berry. L, (1991), "An Empirical Examination of Organizational Barriers Quality Model Human using an Extended Service Resource Management", **Journal of Applied Psychology**, Vol (30), No (3), p. 23-46.
- Dipaola , Michael,(2001), "Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate", **Journal of school leadership**, Vol. 11, P.424-447.
- Hasni, Muhammad Junaid Shahid, and Salo, Jari, (2018), "Impact of internal branding on customer-based brand equity with mediating effect of organizational loyalty An empirical evidence from retail sector", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 46 No. 11/12, pp. 1056-1076.
- Mudor, Hamdia, & Tooksoon, Phadett, (2011) ,"Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover", **Journal of Economics and Behavioral Studies**, Vol. 2, No. 2, pp.41-49.
- Ratnasari, Sri Langgeng, & Sutjahjo Gandhi, and Adam, (2020), "the effect of job satisfaction, organizational culture, and leadership on employee performance", **Annals of Tropical Medicine & Public Health**, Vol. 23, P. 1-8.
- Slimani, Ilyes, (2017), "A Field Study of the Impact of Job Satisfaction on Organizational Loyalty to Workers Sonelgaz for the Distribution of Gas and Electricity Rural Béchar in Algeria", **International Journal of Innovative Research in Engineering & Management**, Volume-4, Issue-1, P. 564-568.
- Straiter, k . , (2005) , "The effect of supervisors trust to subordinates and their organization on job satisfaction and organizational international commitment", **Journal of leadership**, vol :1, p. 33-56.
- Thomas, Bhebe & Tendai, Kwanisai TendaiKwanisai & Zororo, Professor Muranda & Sifile Obert, (2019), "Employee Involvement in Change Management in Organisations: A Case of the Zimbabwe Electricity Transmission and Distribution Company (ZETDC)", **Journal of Economics and Finance**, Volume 10, Issue 2, P. 14-27.
- Vuong, Bui Nhat, & Tung, Dao Duy, & Tushar, Hasanuzzaman, & Tran, Nhu Quand and Giao, Ha Nam Khanh, (2021), "Determinates of factors influencing job satisfaction and
- Zeffane, Eachid and David, E. Morgan, (2003), "Employee involvement, organizational change and trust in management", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 14, P. 55-75.