

## تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة (مدخل استراتيجي)

د. نجيب عبد المجيد نجم  
المعهد التقني/ الحويجة

### الملخص

الولاء سلوك لا يمكن تحديد ابعاده او تجسيده بشكل ملموس ، والولاء للمنظمة يأتي في مقدمة الولاءات التي ظهرت بعد احداث ( ٩ / ٤ / ٢٠٠٣ ) بسبب كثرة اعمال الفساد المالي والاداري .  
هذه الدراسة دراسة جادة ومتفحصة لولاء العاملين في المعهد التقني الحويجة وتأثير الخصائص التنظيمية عليه وجاءت الاستنتاجات المتحصلة من استمارة الاستبيان الموزعة على العينة المبحوثة بأن ( علاقات الادارة مع المرؤوسين ، وضوح الاهداف ، ساعات العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ) خصائص لها دور حيوي في ولاء العاملين فضلا عن مدى استقرار وامان المنطقة التي تقع فيها المنظمة .

### Abstract

Loyalty is an attitude we can't measure or realizing it in a tangible way , so the loyalty to organization comes at first , which appears after the events of (9/4/2003) because of fiscal and managerial corruption .

This study aims to measure the loyalty of the employees at the Technical institute Hawijah ,and the influence of the organization characteristics on it , therefore the out comes of questionnaire which distributed that ( the relation of the administration with the employees , the clarity of the goals , working hours, participating in decision making) . They are characteristics have vital role on the loyalty of the employees . also the span of settlement and security of the place in which the organization founded .

## Introduction

## المقدمة

كلمة الولاء قديمة ولها قيمتها الخاصة ، يظل كفكرة مشوشة غير واضحة في عقول الناس بسبب علاقته بمسائل اخلاقية واجتماعية ولا يفهم معناه الحقيقي ويدركه الا عددا " قليلا" جدا" ، فهو محور كل الفضائل والواجب الرئيسي بين كل الواجبات ... حظي باهتمام العالم المتقدم ومنها (( اليابان )) بحيث اصبحت قوة اقتصادية اقليمية عالمية لا تتأثر فيما يحدث في بيئتها الخارجية كساد او حوادث طبيعية والتي كانت اخرها موجة الزلزال والتسونامي التي خلفت دمارا" في الارواح والابنية قدرت بأكثر من (( ٢٥٠ )) مليار دولار .

هذه الدراسة محاولة حقيقية وجادة لدراسة تأثير الخصائص التنظيمية (( علاقات المرؤوسين مع الادارة ، نظم الحوافز والمكافآت ، وضوح الاهداف ، ساعات العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات )) في ولاء العاملين في المعهد التقني / الحويجة الذي يرفد سوق العمل كوادر وسطية تقنية تكون نواة لبناء اقتصاد مزدهر بدأ تباشيرة مع ما يشهده القطر من مراحل اعادة البناء والاعمار ، عليه فأن محاور البحث تنحصر في النقط الأتية :-

Methodology	أولاً / منهجية البحث
Theoretical background	ثانيا/ الخلفية النظرية
Application Side	ثالثاً / الجانب التطبيقي
Conclusions & recommendations	رابعاً / النتائج والتوصيات
References & appendixes	خامساً / المصادر والملاحق
Methodology	أولاً/ منهجية البحث
	١ - ١ مشكلة البحث :-

يحاول البحث الاجابة على سؤال جوهرى ومهم يطرح نفسه على منتسبي المعهد وهو (( هل السياسات التي تحدد طبيعة العلاقات بين المرؤوسين والادارة ، نظم الحوافز والمكافآت ، وضوح الاهداف ، ساعات العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات )) أثر على ولاء العاملين في المعهد .

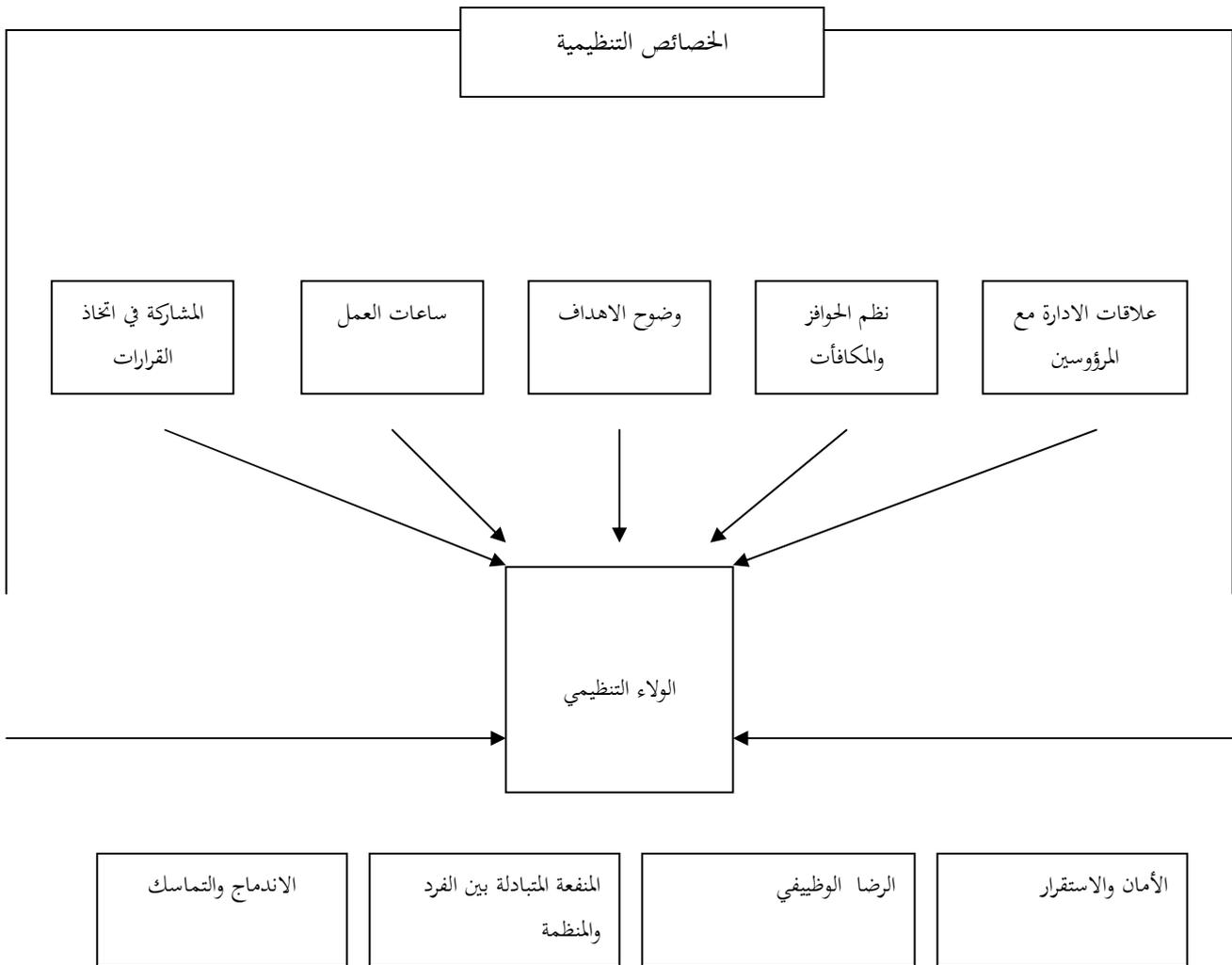
١-٢ أهمية البحث واهدافه :-

- ١- تسليط الضوء اولاً" على الخصائص التنظيمية ثم ثانيا" على المفاهيم الاساسية للولاء التنظيمي في الادبيات الادارية وطروحات الباحثين وتوضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للمفهوم لافراد العينة المبحوثة .
- ٢- تحديث طبيعة العلاقة بين الخصائص التنظيمية لمتغيرات مستقلة وبين الولاء التنظيمي كمتغير معتمد .

٣- وضع أسس وأطر عملية ومقترحات من شأنها ان تكون قاعدة استراتيجية تعتبر بمثابة دليل ومنهاج يمكن الاستعانة بها وتطبيقها في منظمات اخرى .

٣-١ مخطط الدراسة الفرضي :-

المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء اطارها النظري ومضامينه الميدانية تتطلب تصميم مخطط فرضي يشير الى العلاقة التطبيقية بين ابعاد الدراسة الحالية اعتماد على قياس كل بعد وقد اعتمد في هذا المخطط ابعاد الخصائص التنظيمية بوصفها ابعاد مستقلة تؤثر في الولاة لتنظيمي بوصفه بعدا" معتمدا" ، الشكل (١) .



الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

١-٤ فرضية البحث الرئيسة :-

تعتبر الخصائص التنظيمية ( علاقة الادارة بالعاملين ، نظم الحوافز والمكافآت ، وضوح الاهداف ، ساعات العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ) عوامل مؤثرة في ولاء العاملين في العينة المبحوثة لمنظمتهم .

١-٥ حدود البحث :-

تحدد حدود البحث في المجالات الآتية :-

أ- الحدود الزمانية :- تم اجراء هذا البحث في النصف الأول من عام ٢٠١١ ( شهري اذار ونيسان / ٢٠١١ تحديداً ) .

ب- الحدود المكانية :- تم اجراء البحث في المعهد التقني / الحويجة .

ج- الحدود البشرية :- شمل البحث كافة منتسبي المعهد على الملاك الدائم .

د- الحدود الموضوعية :- تناولت الدراسة تأثير الخصائص التنظيمية على الولاء للمنظمة مع دراسة و تحليل البيانات الشخصية للعينة المبحوثة من حيث الجنس ، الحالة الاجتماعية والمؤهل .... .

١-٦ مصادر البيانات :- اعتمد الباحث في دراسته لمشكلة قيد الدراسة على المصادر الآتية :-

أ- المصادر العربية والأجنبية والبحوث والاطاريح والرسائل الجامعية المنشورة .

ب- تصميم استمارة استبيان لاختبار فرضية البحث بالاعتماد على اداة القياس التي

طورها بورتير وزملائه والمسماة ( OCQ ) Organizational & Commitment

( Questionnaire ) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ولاجل

إضفاء صفة الثبات والصدق على هذه الاستمارة تم عرضها على بعض المعنيين

والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم .

ج- المقابلات الشخصية :- قام الباحث باجراء سلسلة من المقابلات مع السيد العميد ، مسؤول الوحدة

العلمية ، مسؤول شؤون الطلبة ، مسؤول وحدة الاعلام وتم اجراء

سمنار في القسم لغرض مناقشة مشكلة البحث في الدراسة بتاريخ ٥/٤/٢٠١١ .

١-٧ الاساليب التحليلية المستخدمة:- قام الباحث باستخدام حزمة من الاساليب التحليلية في دراسته

للمشكلة وهي :-

أ- النسبة المئوية لمعرفة نسبة التكرارات للعينة المبحوثة من المجموع الكلي .

ب- مربع كاي ( Chi Square ) لقياس التفاوت بين التكرارات المتوقعة وتكرارات

المشاهدة .

ج- معامل فيشر لقياس درجة حدة الفقرات والحصول على الأهمية النسبية للفقرة  
(الوزن المثوي) .

د- تحقيقاً لمبدأ التكامل المنهجي استخدم الباحث أيضاً المنهج التحليلي - الوصفي  
لمعرفة الارتباط والتكامل بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد .

ثانياً/الخلفية النظرية:- Theoretical background

١-٢ مفهوم الخصائص التنظيمية :- هي مجموعة من الخصائص التي تعتبر الأساس لديمومة الوظائف  
والاعمال في اية منظمة او وحدة انتاجية او خدمية وتأخذ هذه الخصائص صور واشكال متعددة تنقص  
او تزداد حسب طبيعة الوظائف المناطة للوحدة او القسم ، ولكن من اهم هذه الخصائص التي لا بد من  
الاشارة اليها يمكن حصرها في الخصائص الآتية :-

أ- علاقات الادارة مع المرؤوسين :- يتحدد طبيعة علاقات الادارة مع المرؤوسين  
من خلال ما ترسمها من السياسات والتعليمات التي تحدد طبيعة المسؤولية ،  
السلطة ، المسألة ومدى امكانية هذه السياسات من افراز صلاحيات اكبر  
للمستويات الادارية الدنيا في المنظمة ( Malone , 1997: 23/ 35 ) التي  
تحدد طبيعة العلاقة الرسمية المستنبطة من هذه السياسات أما العلاقات غير  
الرسمية والتي تنشأ خارج اطار العلاقات الرسمية حيث يشكل الافراد  
فيما بينهم الجماعات الصغيرة ( الفريق ) التي تمتاز باطلاق حرية اكبر في  
المشاركة وابداء الرأي في أمور ضمن سياق الوظيفة او خارجها ( Bowen &  
lawler , 1995 :31/40)

ب- نظم الحوافز والمكافآت :- خاصة تنظيمية تشجع العاملين على تحمل المسؤولية  
ومرتبطة مباشرة بالاداء والولاء الممكن من العاملين وهي على نوعين قبلية  
لغرض الحصول على ولاء العاملين من خلال التشجيع لروح المبادرة وعدم  
الخوف من الفشل وخاصة في المستويات الدنيا وبعدياً لغرض الحصول سلوكيات  
تمتاز بالنوعية والجودة وتنقسم الحوافز البعدية بدورها الى مادية والتي لها دور  
على اثاره القوى الفعلية الحركية المنتجة للفرد والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته  
باتجاه مستوى من الاداء (حنتوش ، ١٩٨٥ : ٨٦) ، ومعنوية المرتبطة بالجوانب  
الشعورية التي تساهم في تعزيز تحمل المسؤولية وامتلاك زمام المبادرة مما  
تساهم في زيادة انتاجية تحسين اداء العاملين وخاصة من ناحية الكيف وليس  
الكم مما يوذي ذلك زيادة ارباح المنظمات والشركات وزيادة في اسعار اسهمها  
(David Sirota,2005;20)

ج- وضوح الاهداف :تكمّن المشكلة الحقيقية في غياب الاهداف وعدم وضوحها ولا بد للمنظمة من تحديد الاهداف التي تسعى الى تحقيقها وتشجيع العاملين على تحمل مسؤولية تحقيق هذه الاهداف من خلال ربطها بقيمهم ومبادئهم وبمقدار ماتاخذ هذه الاهداف عليهم عقلهم تتزايد المسؤولية عندهم على تحقيقها فيصبحون افراد فاعلين ومبادرين وقادرين على تحديد النتائج . (Locke,1984;79)

د-ساعات العمل :خاصية تنظيمية تحددها قانون الخدمة في الدوائر والمنظمات الحكومية ،تختلف الافراد في اختيار ساعات العمل المفضلة لديهم فمنهم يفضل العمل نهارا والآخر ليلا ومنهم من يفضل اخذ فترات الراحة اثناء العمل ولاجل تفعيل ساعات العمل لا بد من الانتقال من اداء نفس العمل بنفس الطريقة الى الابداع وتأدية العمل بطريقة مختلفة أو أبتكار اعمال مختلفة عن الاصل وذلك من خلال اللجوء الى تطبيق نظام ساعات العمل المرن الذي يعطي حرية اكبر في تحديد ساعات العمل واجراء مقاطعة لساعات العمل ( Sabkowski , 1995: 70- 72 )

هـ - المشاركة في اتخاذ القرارات : المشاركة الفاعلة مقوم من مقومات نجاح في المنظمات المعاصرة لما لها من أثر كبير في نفوس العاملين وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة مما يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع وهذا بدوره سيساهم بشكل كبير في توفير اسلحة جبارة بيد المنظمات نحو تحقيق الميزة التنافسية لا بواسطة احدث وسائل التكنولوجيا وانما بواسطة العاملين في المنظمة .

٢-٢ مفهوم الولاء التنظيمي :-

وردت تعريف عديدة لمفهوم الولاء التنظيمي فقد عرف الاستاذ ( Porter , 1974 : 63 ) الولاء التنظيمي بأنه ( قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وان الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء تجاه منظمة ما يتصف بالصفات الأتية : ( رويس ، ٢٠٠٢ : ٤٥ ) .

أ- اعتقاد قوي بقبول اهداف وقيم المنظمة .

ب- استعداد لبذل اقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة .

ج- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .

ويرى الباحث (Bateman , 1984 :95) ان الولاى هو ( الحالة التي تتطابق عندها اهداف العاملين وقيمهم مع اهداف المنظمة وقيمها مع الرغبة في تقديم الجهود المتميزة لتحقيق تلك الاهداف ) ، يورد الباحثان ( Curry & Etal, 1986:55 ) تعريفاً يتشابه مع التعاريف اعلاه فهما يعرفان الولاى بانه (مدى الاتفاق والتطابق بين الفرد والمنظمة ) في حين يعرف الباحث (العبيدي ، ١٩٨٩:٢٤ ) الولاى بانه (المقدرة والاستعداد والرغبة لدى الفرد على قبول اهداف المنظمة وبذل الجهد في المحافظة على الانتماء للمنظمة ) ،وعرفا الباحثان ( السالم وصالح ، ١٩٩١:٢٤٧ )الولاى بانه (استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية بالبقاء في المنظمة وقبول القيم والاهداف الرئيسية للتنظيم )واخيرا يعرف الباحث ( علاء فرحان ١٩٩٢:٣٨ ) الولاى بانه ( حالة اندماج وتماسك العاملين بالمنظمة والعزم على الكفاح لتحقيق اهدافها) وعليه يمكننا القول وحسب اراء معظم الباحثين بان الولاى قد بات قيمة من القيم التي يطالب الفرد بالتمسك بها الا ان هذا التمسك والفهم لم يذب جميع صفات الفرد ومميزات شخصية الا في حدود تهذيب بعض الفروقات الشخصية التي تؤثر على العمل (السعيد ، ٢٠١٠:٤٥) .

٢-٣ خصائص الولاى التنظيمي : ( دهش ، ٢٠١٠ ، ٤٩ )  
( Welsh &Levan,1981;53 ) .

أ- الولاى التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد ابعاده او تجسيده بشكل عادي وملموس بل هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من سلوك وتصرف العاملين تجاه المنظمة .

ب- ان الولاى التنظيمي لا يمكن النظر اليه على انه عامل من العوامل أو نظاماً من الانظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والاجراءات المعتمدة.

ج- ان تصعيد حالة ولاء الافراد لمنظمتهم امر ليس بالسهل اذ تتطلب جهوداً كبيرة من قبل ادارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه .

د- ان الولاى التنظيمي لا يصل الى مستوى الثبات المطلق الا ان درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبياً" من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الادارية الاخرى فحالة بناء مستوى الولاى وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم في فترات قصيرة من الزمن .

٢-٤ نبذة عن المعهد : ( البيانات من وحدة اعلام المعهد )

تأسس المعهد عام ١٩٨٠ ويشغل مساحة ١٢٠٠ دونم من الاراضي ويضم التخصصات الادارية ، الميكانيكية ، الزراعية ، الكهربائية ، النظام الدراسي فيه سنوي عدا قسم الانتاج النباتي فيعتمد النظام

الفصلي ، يقبل خريجي الدراسة الاعدادية بفروعها العلمي ، الادبي ، التجاري ، الصناعي ، الزراعي ، من اهدافه تخريج كوادر وسطية تقنية متخصصة كلا" حسب تخصصه ، المساهمة في المؤتمرات والندوات العلمية ، تنظيم الدورات التدريبية لمنسوبي دوائر الدولة وشرائح المجتمع ، من الاعمال التي يمكن للمعهد القيام بها اعمال الصيانة وتصليح المكائن وتصنيع الادوات الاحتياطية للمكائن والمعدات ، الفحوصات المختبرية الكيميائية ،تصميم وتنفيذ انظمة البرمجيات والحاسوب ... وهو ملتزم بالقيم الجوهرية من احترام الاعراف والتقاليد الجامعية ، اشاعة روح العمل الجماعي ، الابتكار والابداع والمرونة ، الاستقامة والنزاهة والشفافية في الاداء ...  
( التقني ، ٢٠٠٦ : ٢ ) .

#### Application Side

ثالثا" / الجانب التطبيقي

تم توزيع (٧٠) استمارة استبيان على مجتمع البحث المتكون حسب الجدول ادناه وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (٦٤) استمارة وتم استبعاد (٦) استمارات

المجموع	الاعمال الادارية	الاعمال الفنية	اعمال التدريسيين	مجتمع البحث الجنس
١٨١	٣٨	٨٨	٥٥	ذكر
٤٣	١٣	٢٣	٧	انثى
٢٢٤	٥١	١١١	٦٢	المجموع
%١٠٠	%٢٢	%٥٠	%٢٨	النسبة

لوجود عيوب بها وعليه فأن نسبة الاستمارات الصالحة الى مجتمع البحث تبلغ (٢٩%) .

#### ١-٣ تحليل البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

الجدول الملحق من ( ٢-٦ ) تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من البيانات الشخصية في استمارة الاستبيان حيث من خلال نظرة اولية للجدول (١) الملحق والذي يبين العلاقة بين الجنس والاجتماعية للعينة المبحوثة نلاحظ فئة المتزوجات الاناث قد حصلت على اعلى نسبة (٩٠%) قياسا" الى فئة المتزوجين الذكور (٧٠%) مما يعطي مؤشرا" مهما" وهو وجود نوعا" من الامان والاستقرار الأسري الذي ينعكس وبشكل ايجابي على الولاء للمنظمة ، لان الامان والاستقرار في الأسرة يعتبر اللبنة الاولى في الحصول على ولاء الفرد للمنظمة ، أما الجدول (٢) الملحق يبين العلاقة بين الجنس والمؤهل العلمي للعينة المبحوثة فنجد فئة حملة شهادة البكالوريوس من الذكور حصلت على اعلى نسبة (٤٢%)

قياساً الى الاناث (٢٩%) اما حملة شهادة الدبلوم التقني من الاناث فحصلت على نسبة اكبر (٤٧%) قياساً الى الذكور (٢٩%) مما يدل على فئة المتزوجات (٩٠%) قد اكتفين بهذا القدر من التعليم بسبب صعوبة التوافق بين متطلبات البيت والاطفال ومتطلبات تكملة الدراسة ، اما حملة شهادة البكالوريوس من الذكور (٤٢%) والذي يمكن اعتبارهم كوادر وسطية في التعليم الجامعي فان فرصتهم لتكملة الدراسة اكبر من الاناث وخاصة بعد خطة وزارة التعليم العالي في اطلاق المجال لتكملة الدراسة لسد النقص في الملاكات العلمية سواء في الداخل او السفر الى الخارج ، الجدول (٤) الملحق يبين العلاقة بين الجنس وسنوات الخدمة للعينة المبحوثة ، نجد ان فئة الذكور ممن لديهم سنوات خدمة تتراوح ما بين (١-٥) سنوات يشكلون نسبة (٥١%) أما فئة الاناث ممن لديهم سنوات خدمة (١٦-٢٠) سنة تشكلن نسبة (٣٢%) مما يدل ان هناك توجه عام في اقدام الذكور على الاناث ، خاصة وان المعهد في قضاء يبعد عن مركز المحافظة بأكثر من (٧٠) كم وأن هناك مشكلة الدور السكنية التابعة للمعهد ونسبة المتجاوزين عليها مما قد يشكل مشكلة بالنسبة للعنصر النسوي اللاتي هن من غير سكنة المنطقة ، الجدول (٥) الملحق يبين طبيعة اعمال العينة المبحوثة حسب الجنس وتم الأخذ بنظر الاعتبار الاختيار الأول للذين لهم اكثر من عمل في المعهد عند قياس ادائهم تجنباً في الوقوع في الخطأ ، نلاحظ ان نسبة الذكور الذين يمارسون اعمال التدريس يشكلون الضعف (٤٠%) قياساً الى الاناث (٢١%) بينما تقاربت النسبة نوعاً ما بالنسبة للاعمال الفنية والادارية لدى الجنسين وهذا ما يؤكد ما قد سبق ما ذكرناه في بداية تحليلنا . ان العنصر النسوي في المعاهد الواقعة خارج مركز المحافظة يعانون من مشكلة السكن في الدورالتابعة للمعهد وخاصة بعد احداث (٢٠٠٣/٤/٩) وازدياد اعداد المتجاوزين لهذه الدور بسبب خلو الكثير منها بسبب سوء الوضع الأمني للمنطقة وهذا ما يؤكد الجدول (٦) الملحق الذي يبين اعمار العينة المبحوثة حسب الجنس فنلاحظ ان الاعداد التي تتراوح ما بين (٢٠-٣٠) سنة من العنصر النسوي (حديثي التعين) يشكلون نسبة (١٠%) اما بالنسبة للذكور فانهم يشكلون اكثر من (٣٠%) مما يؤكد ما ذهبنا اليه سابقاً والبقية الباقية اللاتي تراوحت اعمارهن ما بين (٣١-٤٥) سنة يشكلون نسبة (٨٥%) من الاناث مقابل (٤١%) من الذكور وهم في الحقيقة الاسر التي جاءت الى المعهد في الثمانيات من القرن الماضي وبقيت وسكنت في الحي السكني يوم كان المعهد زراعياً يستقطب خريجو الزراعة من الجنسين.

٢-٣ تحليل الاجابات المتعلقة بأسبقية الخصائص المؤثرة على الولاء التنظيمي.

الجدول (٧) يبين اجابة افراد العينة على الفقرة المتعلقة بأهم اربعة خصائص تنظيمية مؤثرة على

ولاء العاملين في المعهد وحسب أولوية هذه الخصائص :-

أ- علاقات الادارة مع المرؤوسين : وقد حصل على اكبر عدد من الاصوات في الترتيب الأول بالمقارنة مع الخصائص الاخرى في نفس الترتيب (٤٠) اجابة بنسبة (٦٢%) وهذا مما يدل وبشكل واضح ان

ولاء العاملين في المعهد مرهون وبشكل اساسي مع طبيعة العلاقات المبنية اساسا" على طبيعة السياسات المتبعة والاجراءات المتخذة والتعليمات المعمولة بين الرئيس والمرؤوس ومدى قوة التأثير بينهما .  
ب- نظم الحوافز والمكافآت ووضوح الاهداف / وقد حصلت هاتين الخاصتين على اكبر عدد من الاصوات في الترتيب الثاني مقارنة مع باقي الخصائص في نفس الترتيب (٢٢ اجابة بنسبة ٣٤% ) وهذا مايدل ان نظم الحوافز والمكافآت ومدى التلكؤ والتأخير في دفعها الى العاملين بها مردودات سلبية تتعكس على سلوك وكفاءة وفاعلية اداء العاملين وبالتالي على ولائهم اضافة الى ذلك عدم وضوح الهدف الذي يكتفه الاعمال التي يقومون بها .

ج- ساعات العمل / وقد حصل هذه الخاصية التنظيمية على اكبر عدد من الاصوات في الترتيب الثالث مقارنة مع باقي الخصائص في نفس الترتيب ( ١٧ اجابة بنسبة ٢٦% ) وهذا يدل ان ساعات العمل المعمول بها طبقا" لقانون الخدمة المدنية لها دور مهم على ولاء العاملين وان اختلف العاملين في بدئها وانتهائها وعدد ايام الدوام في الاسبوع .

جدول (٧) يبين اجابات افراد العينة حول اسبقية الخصائص التنظيمية على ولائهم .

الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
علاقات الادارة مع المرؤوسين	٤٠ (٢٦% )	٧	٦	٨
نظم الحوافز والمكافآت	٧	٢٢ (٣٤%)	٩	١٥
وضوح الاهداف	٨	١٢	٢٢ (٣٤%)	١٢
ساعات العمل	٣	٨	١٦	١٧ (٢٦%)
المشاركة في اتخاذ القرارات	٦	١٥	١١	١٢
المجموع	٦٤	٦٤	٦٤	٦٤

٣-٣ تحليل النتائج باستخدام مربع كاي Chi - Square .

تهدف هذه الفقرة الى محاولة التعرف على أثر بعض الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين لمنظمتهم ويظهر الجدول (٨) نتائج اختبار العلاقة بهذا الاسلوب اذ بلغت اعلى قيمة لمربع كاي المحسوبة (٤٣ر١٣ ) وهي اعلى كثيرا" من قيمة مربع كاي الجدولية (٥٩٩ر٥) بدرجة حرية (٢) ومستوى ثقة (٩٥%) ومن هنا ظهرت الفروق المعنوية ذات الدلالات الاحصائية التي تعطي مؤشرات واضحة لاصحاب القرار من الأخذ بها لما لها من تأثيرات ايجابية للحصول على ولاء وانتماء المرؤوسين التابعين لهم وهذا ما يوضحه الجدول (٨) .

جدول (٨) يبين قيمة مربع كاي للخصائص التنظيمية وأثرها على الولاء

ت	الخصائص التنظيمية	كاي المحسوبة	درجة الحرية	نوع العلاقة
١	علاقات الإدارة مع المرؤوسين	١٢ر٥٥	٢	معنوية
٢	نظم الحوافز والمكافآت	٥ر٣٨	٢	غير معنوية
٣	وضوح الاهداف	١٢ر١٢	٢	معنوية
٤	ساعات العمل	١٣ر٤٣	٢	معنوية
٥	المشاركة في اتخاذ القرارات	١١ر٢٨	٢	معنوية

ملاحظة / قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (٢) ومستوى ثقة (٩٥%) هي (٥ر٩٩) .  
٣-٤ تحليل النتائج باستخدام معامل فيشر لاستخراج درجة حدة الفقرات من خلال الحصول اولا على المتوسط العام للدرجات ومن ثم الاهمية النسبية لكل فقرة (الوزن المئوي) (الخليلي وسلمان ١٩٨٨: ٢٦٤) .

جدول (٩) نتائج تحليل الفقرات باستخدام معامل فيشر

ت	الفقرات	المتوسط العام للدرجات	الأهمية النسبية للفقرة
١	هل تشعر بالامان والاستقرار في منطقتك	٤ر٤١	%٨٨
٢	هل يزيد استقرار منطقة عملك من ولائك لمنطقتك	٤ر٤٢	%٨٨
٣	هل انت راض عن ادارة قسمك او وحدتك	٤ر٢٩	%٨٦
٤	هل هناك وضوح للاهداف في القسم الذي تعمل فيه	٤ر٢٦	%٨٥
٥	هل تؤثر نظام الحوافز والمكافآت المعمول على ولائك	٣ر٧٠	%٧٤
٦	هل التلكؤ في صرف الحوافز والمكافآت أثر على ولائك	٣ر٤٦	%٦٩
٧	هل علاقتك مع الادارة في مكان عملك جيدة	٤ر٦٤	%٩٣
٨	هل انت راضي عن ساعات عملك في منطقتك	٤ر١٠	%٨٢
٩	هل تشارك في القرارات التي يتخذها قسمك ؟	٤ر١٢	%٨٣

نلاحظ من خلال المتوسطات العامة للفقرات ( درجة الحرية ) والأهمية النسبية لكل فقرة وجود عوامل أخرى غير التي تم تحليلها في الجداول السابقة لها دور لا يمكن الاستغناء عنها او التغاضي عنها لانها تشترك سويا" في بناء ولاء العاملين وهما العاملين مدى شعور العاملين بالامان والاستقرار بالمنظمة والذي يأتي من استقرار المنطقة التي يعمل فيها العامل لان المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالظروف التي تمر بها المنطقة من استقرار او عدمه ، (المتوسط ٤٢ر٤-٨٨%) .

#### رابعاً/الاستنتاجات والتوصيات Conclusions & recommendations

٤-١ الاستنتاجات :-

#### ٤-٢ الاستنتاجات الخاصة بالبيانات الشخصية:-

أ- فئة المتزوجات حصلت على اعلى نسبة (٩٠%) قياساً الى فئة المتزوجين (٧٠%) .  
ب- حملة شهادة البكالوريوس من الذكور حصلت على نسبة (٤٢%) قياساً الى (٢٩%) للاناث اما حملة شهادة الدبلوم التقني فحصلت العنصر النسوي على نسبة (٤٧%) مقابل (٢٩%) للذكور مما يدل على اكتفاء العنصر النسوي بهذا المستوى من التعليم لاجل التفرغ لمتطلبات الاطفال والأسرة .  
ج- حديثي التعيين من الذكور (١-٥) سنوات يشكلون نسبة (٥١%) أما اللاتي لديهن خدمة (١٦-٢٠) سنة فتشكل نسبة (٣٢%) بسبب احجام حديثات التعيين من القبول بهذا بسبب بعد المعهد ومشكلة السكن .

د- نسبة تدريسي المعهد من الذكور (٤٠%) هي ضعف تدريساتها (٢١%) .

٤-٣ الاستنتاجات التي يمكن ان تف المنظمات مستقبلاً (الاستراتيجية) :

أ- جاءت اجابات العينة المختار حول أسبقية الخصائص التنظيمية المؤثرة لولاء العاملين لمنظمتهم وحسب الترتيب كما يلي :-

\* علاقات الادارة مع المرؤوسين في الترتيب الأول (٤٠ اجابة بنسبة ٦٢%) .

\* نظم الحوافز المكافآت ووضوح الاهداف في الترتيب الثاني ( ٢٢ اجابة بنسبة

٣٤%) .

\* ساعات العمل في الترتيب الثالث (١٧ أجابة بنسبة ٢٦%) .

ب- توصلت الدراسة الى قوة العلاقة بين الخصائص التنظيمية التي تحقق ولاء

العاملين في الخصائص الآتية :-

\* علاقات الادارة مع المرؤوسين .

\* وضوح الاهداف

\* ساعات العمل

\* المشاركة في اتخاذ القرارات

- ٤-٤ الاستنتاجات المتأنية من العوامل الخارجية المؤثرة للمنظمة :-  
\*استقرار المنطقة امنيا" عامل حيوي ومهم في زيادة ولاء واستقرار العاملين لمنظمتهم ويمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لديمومة هذا الولاء وزيادته .
- ٤-٥ التوصيات
- أ- إعتامد المرونة في علاقات الادارة مع مرؤوسيههم .
- ب- العمل على توضيح الأهداف للاقسام والوحدات وخاصة الجديدة منها من خلال عقد لقاءات واجتماعات مع العاملين في هذه الوحدات لازالة الغموض واللبس لديهم .
- ج- المحاولة الى تطبيق نظام ساعات العمل المرن وذلك من خلال عقد ندوات ودورات لفهم فوائد ومزايا هذا النظام وما تحققها المنظمة من انتاجية كمية ونوعية عالية في هذا المجال .
- د- الدعوة الى مشاركة اكبر قدر ممكن من المرؤوسين القريبين من سلطة صنع القرار أمر حيوي للوصول الى قرار صائب يرضي الجميع .
- هـ - الانفتاح على المنظمات العاملة في المنطقة وتقديم المشورة والخبرة في الامور والقضايا التي تحقق الاستقرار والامان لسكان المنطقة .

## خامساً/ المصادر والملاحق

### References & appendixes

#### ١-٥ المصادر

#### ٥- ٢ / المصادر العربية :-

- ١- جوازي رويس ، ( الولاء ) ترجمة احمد الانصاري ، المجلس الاعلى للثقافة ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .
- ٢- العبيدي ، رائد عبدالخالق ، (الولاء التنظيمي وأثره على اداء العاملين ) رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٨٩ .
- ٣- السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل (ادارة الموارد البشرية ) ، بغداد ، مطبعة الاقتصاد ، ١٩٩١ .
- ٤- طالب ، علاء فرحان ، ( الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي ) المؤتمر العلمي الثالث لهيئة المعاهد الفنية ، ١٩٩٢ .
- ٥- السعيد ، سلمان ( الولاء التنظيمي ) المكتب العربي للاستشارات الادارية والتنظيمية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠١٠ .
- ٦- جلاب ، احسان دهش ( ٢٠١٠ ) (ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ) الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٧- صحيفة المسار التقني ، السنة الثانية ، العدد ٢١/ ، ايلول / ٢٠٠٦ .
- ٨- زكي حنتوش ، (الحوافز والتنمية المستدامة ) ، مجلة الادارة العامة ، العدد (٤٧) لشهري ايلول وت / ١ ، حلب ، سوريا ، ١٩٨٥ .
- ٩- الخليلي ، يوسف خليل وعودة احمد سلمان ، ( الاحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية ) ، دار الفكر ، ١٩٨٨ .

٣-٥ / المصادر الاجنبية

- 1- Porter , L , w) , Stress R.M, Mowday, . R.T,a Boulian , P . V(Organizational commitment ,Job satisfaction & turnover among psychiatric technicians ), Journal of applied psychology , Vol .6.No. 59. 1974 .
- 2- Bateman , T. S. & strasser , S.1984 , (A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment ) , Academy of management Journal , Vol . 9. No.17.
- 3- Curry , P . James & Etal, I. (On the causal & eving of the job satisfcation & organizational commitment ) , Academy of management journal , Vol.22.No.4 , 1986 .
- 4- Malone , T.W. (1997) , Is Empowerment just a fad ? Control Decision making and IT, sloan management Review , 38( 2) .
- 5- Bowen , D.E& Lawler. E, (1995), Empowering service Employee ,sloan management Review , summer & spring . .
- 6- Sirota, D, Mischkind , I., & Meltzer. (2005) Enthusiastic Employee , Wharton sohool Bublishing , Pearson education
- 7-locke ,A. Edwin & Latham ,G.(1984) , Goal setting : A motivational technique that works . Engle wood Cliffs , NJ : Prentice- Hall .
- 8- Sabkowiski ,Anna , How do I make of a flexible schedule work ? Executive female , 4<sup>th</sup> .Mc-Graw- Hill , Inc ,London.

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان رقم الاستمارة ( )

أخي المنتسب المحترم .

أختي المنتسبة المحترمة .

كثرت الولاءات في عصرنا الحاضر ولكن يبقى الولاء الى المنظمة التي تعمل فيها من أهم هذه الولاءات لانه مرتبط بجملة من المتغيرات والعوامل التي لها كبير في حياتك الوظيفية والمهنية ...  
الدراسة ( تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة ) تبحث في العوامل المؤثرة على ولائك لاجل وضع قاعدة استراتيجية يمكن ان تستفاد منها الكثير من المنظمات مستقبلا" وعليه تعاونك معنا مهم واجابتك للاستئلة ادناه بدقة وحرص يحقق للدراسة هدفها التي يسعى الى تحقيقه .  
مع التقدير .

الباحث

أ- البيانات الشخصية /

الجنس / ذكر

انثى

الحالة الاجتماعية

مطلق

ارمل

متزوج

اعزب

المؤهل العلمي /

اعدادية

متوسطة

ابتدائية

دكتوراة

ماجستير

بكالوريوس

دبلوم

سنوات الخدمة في منطمتك /

طبيعة العمل /

تدريسي  اعمال فنية  اعمال ادارية

العمر  سنة

ب- البيانات المتعلقة بعينة البحث قيد الدراسة / ضع علامة ( / ) امام الاسئلة التي تراها مناسبة لك .

ت	بيانات المشكلة	المقياس				
		لا اوافق بشدة	اوافق بشدة	محايد	لا اوافق بشدة	اوافق بشدة
١	هل تشعر بالامان والاستقرار في منطمتك؟					
٢	هل يزيد استقرار منطقة عملك من ولائك لمنطمتك؟					
٣	هل هناك وضوح للاهداف في القسماو الوحدة التي تعمل فيها؟					
٤	هل انت راض عن ادارة قسمك او وحدتك ؟					
٥	هل يوتر نظام الحوافز والمكافآت المعمول في منطمتك على ولائك؟					
٦	هل التلكؤ في صرف الحوافز والمكافآت اثر في ولائك لمنطمتك					
٧	هل علاقة ادارة قسمك معك جيدة؟					
٨	هل انت راض عن ساعات عملك في منطمتك؟					
٩	هل تشارك في القرارات التي تتخذها قسمك او وحدتك ؟					

١٠- حسب قناعتنا ان الخصائص المؤثرة على ولاء المنتسبين لمنظماتهم التي يعملون فيها وحسب الترتيب كما يلي ( اكتب وبشكل ارقام ما ترغبه انت ) :-

الخصائص التنظيمية	الترتيب المقترح	الترتيب الذي ترغبه انت
علاقات الادارة مع المرؤوسين	١	
نظم الحوافز والمكافآت	٢	
وضوح الاهداف	٣	
ساعات العمل	٤	
شاركة في اتخاذ القرارات	٥	

### ملحق (٢)

جدول (١) الحالة الاجتماعية للعينة المبحوثة حسب الجنس

الحالة الاجتماعية الجنس	اعزب	نتزوج	أرمل	مطلق	المجموع
نكر	١١ %٢٥	٣١ %٧٠	٢ %٥	-	٤٤
انثى	-	١٨ %٩٠	١ %٥	١ %٥	٢٠
المجموع	١١	٤٩	٣	١	٦٤
النسبة	%١٧	%٧٧	%٤	%٢	%١٠٠

ملحق (٣)

جدول (٢) المؤهل العلمي للعينة المبحوثة حسب الجنس

المؤهل الجنس	ابتدائية	متوسطة	اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	المجموع
ذكر	-	١ %٢	١ %٢	١٣ %٢٩	١٩ %٤٢	٨ %١٨	٣ %٧	٤٥
انثى	١ %٥	٤ %٢١	-	٩ %٤٧	٣ %١٦	٢ %١١	-	١٩
المجموع	١	٥	١	٢٢	٢٢	١٠	٣	٦
النسبة	%٢	%٨	%٢	%٣٤	%٣٤	%١٦	%٤	%١٠٠

ملحق (٤)

جدول (٣) سنوات الخدمة للعينة المبحوثة حسب الجنس

سنوات الخدمة الجنس	٥-١	١٠-٦	-١١	-١٦	-٢١	-٢٦	٣١ فأكثر	المجموع
ذكر	٢٣ %٥١	٦ %١٤	٢ %٤	٤ %٩	٥ %١١	٣ %٧	٢ %٤	٤٥
انثى	٢ %١٠	٣ %١٦	٣ %١٦	٦ %٣٢	٤ %٢١	١ %٥	-	١٩
المجموع	٢٥	٩	٥	١٠	٩	٤	٢	٦٤
النسبة	%٣٩	%١٤	%٨	%١٦	%١٤	%٦	%٣	%١٠٠

ملحق (٥)

جدول (٥) طبيعة العمل للعينة المبحوثة حسب الجنس

المجموع	اعمال ادارية	اعمال فنية	تدريسي	طبيعة العمل الجنس
٤٥	١١ %٢٤	١٦ %٣٦	١٨ %٤٠	ذكر
١٩	٧ %٣٧	٨ %٤٢	٤ %٢١	انثى
٦٤	١٨	٢٤	٢٢	المجموع
%١٠٠	%٢٨	%٣٨	%٣٤	النسبة

( \* ) تم الاخذ بالاختيار الأول الذين لهم اكثر من عمل في المعهد عند قياس الاداء  
تجنباً في الوقوع في الخطأ .

ملحق (٦)

جدول (٦) اعمار العينة المبحوثة حسب الجنس

مجموع	-٥٦	-٥١	-٤٦	-٤١	-٣٦	-٣١	-٢٦	-٢٠	العمر الجنس
٤٥	٦٠	٥٥	٥٠	٤٥	٤٠	٣٥	٣٠	٢٥	ذكر
٤٥	٢ %٤	٢ %٤	٨ %١٨	٥ %١١	٤ %٩	٩ %٢١	١٣ %٢٩	٢ %٤	
١٩	١ %٥	-	-	٢ %١١	٣٧ %١٧	٧ %٣٧	١ %٥	١ %٥	انثى
٦٤	٣	٢	٨	٧	١١	١٦	١٤	٣	المجموع
%١٠٠	%٥	%٣	%١٢	%١١	%١٧	%٢٥	%٢٢	%٥	النسبة

