



الولاء التنظيمي للعمال الصناعيين دراسة ميدانية بأحد التنظيمات الصناعية بمحافظة بني سويف

جمال محمد عبد المطلب *

مدرس علم الاجتماع بكلية الآداب ببني سويف

المستخلص:

تتحدد أهمية هذه الدراسة في الوقوف على مدى توافر الولاء التنظيمي للعمال الصناعيين بمصنع الملابس الجاهزة ببني سويف، ومدى تأثر ولانهم ببعض المتغيرات الديموجرافية، لما للولاء التنظيمي من دور هام في تجويد المخرجات الصناعية، وشعور العاملين بالرضا عن العمل، وزيادة فاعلية وكفاءة العاملين، ويقلل أيضا من مشكلات التغيب ودوران العمل. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل لعمال مصنع الملابس الجاهزة ببني سويف، والذي نبلغ عددهم (٢٣٧) عامل واداري، كما إعتد الباحث على مقياس تم تصميمه خصيصا لهذه الدراسة. وتتلخص إشكالية الدراسة الحالية في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية :

- ١- ما هي درجة الولاء التنظيمي للعمال الصناعيين بمصنع الملابس الجاهزة ببني سويف؟
- ٢- ما هي درجة الولاء التنظيمي للعمال بالنسبة لكل من جماعة العمل، والإدارة، والمصنع بوجه عام؟
- ٣- هل توجد علاقة بين درجة الولاء التنظيمي لدى العمال الصناعيين بمصنع الملابس الجاهزة ببني سويف ومتغيرات : السن، والنوع، والحالة التعليمية، والحالة الاجتماعية، والدخل، ومدة الخدمة أو الأقدمية، والمرتبة الوظيفية؟

مقدمة :

يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة التي لاقت إهتماماً كبيراً في الأونة الأخيرة في المجالين التنظيمي والسلوكي على حد سواء . ويرجع هذا الإهتمام كما يشير ستيرز Steers إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي عند العامل أو الموظف يعد من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة . كما أكد كل من لارسون وفوكامي Larson & Fukami أنه كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي ارتفع مستوى الأداء التنظيمي، وقل مستوى التغيب، ومعدل دوران العمل . وقد لاحظ ستيرز Steers أن هناك صعوبة في الفصل بين الولاء التنظيمي وبين مفاهيم وجدانية أخرى كالدوافع، والرضا عن العمل، والمشاركة في العمل (Steers ١٩٧٧:٤٧-٤٨).

وقد أشار العديد من الباحثين إلى تأثير الولاء التنظيمي على العديد من المخرجات التنظيمية، حيث يشير بوينت Punnett وزملاؤه - مثلاً - إلى الارتباط الوثيق بين الولاء التنظيمي وبين الرضا عن العمل والتغيب عن العمل . فالعمال ذوو الولاء المرتفع يتسمون بمعدلات عالية من الرضا عن العمل، كما أنهم يشعرون بالمسئولية تجاه التنظيم، لذا فإنهم نادراً ما يتغيبون عن العمل، مما يقلل من الآثار السلبية داخل بيئة العمل (Punnett , Betty J. et al ٢٠٠٧:٢١٦).

وقد مثل ظهور مصطلح الولاء التنظيمي تحولاً كبيراً في سياسة إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، ولعل ذلك ما دفع والتون Walton إلى التأكيد على ذلك في كتابه بعنوان "من السيطرة إلى الولاء" والذي أكد فيه على ضرورة إعتداد التنظيمات على إستراتيجية الولاء، بدلاً من الإعتداد على إستراتيجية السيطرة التقليدية التي تقوم على رقابة الإدارة المستديمة للعاملين . كما أكد أن ضمان ولاء العاملين يكون بإدماجهم في المنظمة وإشراكهم في وضع أهدافها والعمل على تحقيقها، ومنحهم مزيد من المسئوليات والصلاحيات (٣: ٢٠٠٩ Nehmeh, Ranya).

أولاً : إشكالية الدراسة وأهميتها :

١- الأهمية النظرية للدراسة :

الولاء التنظيمي يعد نتاجاً للعديد من المدخلات Inputs مثل نمط الإشراف الديمقراطي، والاتصال الفعال، وتماسك جماعة العمل، والرغبة في الإستمرار في العمل . كما أنه في الوقت ذاته يعد سبباً للعديد من المخرجات Outputs مثل الكفاءة، وفعالية الأداء، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين (راشد شبيب العجمي ١٩٩٩: ٤٩-٥٠) . والولاء التنظيمي مرتبط بمفهوم الولاء العام، وقد يظهر الولاء داخل التنظيم بصور مختلفة مثل الولاء للتنظيم نفسه، أو الولاء للوظيفة أو المهنة، أو الولاء لجماعة العمل (Cohen A . & Hudececk N. ١٩٩٣:٢٣٩).

وهذا ما يعكس الأهمية النظرية لدراسة موضوع الولاء التنظيمي، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في ندرة الدراسات عن الولاء التنظيمي للعمال بمصانع بني سويف . حيث تحاول هذه الدراسة توفير البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي للعمال الصناعيين ببني سويف، وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية . لما له من تأثير

على بعض مشكلات العمل الصناعي كالتغيب، والرضا عن العمل، ودوران العمل، والتي تؤثر بدورها على الإنتاجية، وعلى نجاح المنظمة الصناعية أو فشلها . وكذلك وضع نتائج تلك الدراسة أمام الجهات المسؤولة لمساعدتها على إتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات اللازمة للإرتقاء بمستوى الولاء التنظيمي لدى العمال الصناعيين بمصانع محافظة بني سويف .

٢- الأهمية التطبيقية للدراسة :

يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين العمال أو الموظفين من ناحية والمنظمات التي يعملون بها من ناحية أخرى . فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل مزيدا من الجهد لتحقيق أهداف منظماتهم، كما يميلون لدعم وتأييد قيم المنظمة والبقاء فيها لفترات أطول (Steers ١٩٧٧: ٤٩) .

وتحرص المنظمات بشكل عام - والصناعية بشكل خاص - على التدقيق في إختيار موظفيها، بغية الحصول على موظفين موالين لها. وذلك لضمان أن هؤلاء الموظفين سيؤدون أعمالهم بكفاءة عالية، وتتخفف بينهم مظاهر العمل السلبية كالتغيب ودوران العمل، بالمقارنة بغيرهم ممن تقل لديهم درجة الولاء التنظيمي، بما يعود على المنظمة بالنفع وذلك من خلال ضمان استمرارهم في العمل من جانب، وتجنب تكاليف إستبدالهم وتدريب موظفين جدد من جانب آخر (١٢١ : ١٨٨٢ ، et.al., mowday) .

و لعل الأهمية العملية لقياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي، ومن ثم يمكن لإدارة المصنع أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها داخل المصنع، فضلا عن أنها يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات يمكن اتخاذها. وتنقسم معايير قياس الولاء التنظيمي إلى نوعين هما : المعايير الموضوعية : أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية و ذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم أو معدلات التغيب و دوران العمل . والمعايير الذاتية : أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين ودرجة ولائهم للمنظمة (بطاح، احمد ٢٠٠٦ : ١٨٩) .

ومن ثم تتحدد أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في الوقوف على مدى توافر الولاء التنظيمي للعمال الصناعيين بمصنع الملابس الجاهزة (التابع للشركة السويسرية للمنسجوات القطنية) ببني سويف، ومدى تأثر ولائهم ببعض المتغيرات الديموجرافية، لما للولاء التنظيمي من دور هام في تجويد المخرجات الصناعية، وشعور العاملين بالرضا عن العمل، وزيادة فاعلية وكفاءة العاملين، ويقلل أيضا من مشكلات التغيب ودوران العمل . وتتخلص إشكالية الدراسة الحالية في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية :

٤- ما هي درجة الولاء التنظيمي للعمال الصناعيين بمصنع الملابس الجاهزة (السويسري) ببني سويف ؟

٥- ما هي درجة الولاء التنظيمي للعمال بالنسبة لكل من جماعة العمل، والإدارة، والمصنع بوجه عام ؟

٦- هل توجد علاقة بين درجة الولاء التنظيمي لدى العمال الصناعيين بمصنع الملابس الجاهزة (السويسري) ببني سويف ومتغيرات: السن، والنوع، والحالة التعليمية، والحالة الاجتماعية، والدخل، ومدة الخدمة أو الأقدمية، والمرتبة الوظيفية ؟

ثانيا : المفاهيم الأساسية للدراسة :

١- مفهوم العمال الصناعيين :

يعني العامل كما ورد في " معجم المعاني الجامع " العامل من الفعل عامل، يعامل، معاملة، فعامل فلاناً : أي تصرف معه في بيع أو غيره . ومن الإسم عامل : و الجمع : عمال، و عملة . و العاملُ : من يعمل في مهنة أو صناعة (معجم المعاني الجامع ٢٠١٠) .

ويعرف العامل طبقاً لقانون العمل بأنه " كل شخص طبيعي يعمل مقابل أجر لدى صاحب عمل وتحت إدارته وإشرافه بصورة رسمية (مادة ١ (أ) من قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣) .

والعامل هو الشخص الذي يقوم بالعمل، ويحصل على أجر مادياً أو معنوياً مقابل ما يقوم به في المنشأة، أو نظير خدماته المهنية في المشروع . ويعد أحد عناصر الإنتاج في المشروع أو المنشأة الصناعية (٢٠١٦:١ Wikipedia) .

وقد اتجه معظم المنظرين الماركسيين نحو عدم التمييز بين الطبقة العمالية وبين البروليتاريا، وذلك لأن كلا المصطلحين يرجعان إلى مفهوم الطبقة الاجتماعية التي قدم " لينين " لها تعريفاً ذاتياً في نص شهير كتبه عام ١٩١٩ بعنوان " المبادرة الكبرى " مستنداً في ذلك إلى ثلاثة معايير أساسية هي :

أ - المنزلة التي تحتلها الطبقة العاملة في الإنتاج : والتي تحدد نظام اقتسام المهام وتوزيع الأدوار .

ب - علاقتها بوسائل الإنتاج : وهي العلاقة التي تميز نمط خلق وتملك فائض الإنتاج .

ج - دورها في تنظيم العمل : وهو الدور الذي تحدده خصوصية أشكال ممارستها لوظائفها وحصولها على جزء من الناتج الاجتماعي (لينين المؤلفات الكاملة المجلد ٢٩ ص ٤٢٥) .

ويميز الماركسيون الذين يعتمدون في تحليلاتهم لأنماط الإنتاج بين طبقتين: الطبقة التي يعود إليها إنتاج فائض القيمة وهي طبقة البروليتاريا، والطبقة التي تتمتع به نتيجة لحيازتها لملكية وسائل الإنتاج وهي الطبقة البرجوازية. ومن ثم يكون مصطلح العمال مرادفاً في هذه الحالة للطبقة العاملة أو للبروليتاريا. وقد استخدم " كارل ماركس " مصطلحات مختلفه للإشارة إلى ذلك مثل مصطلح الطبقة العاملة أو البروليتاريا، إلا أنه مال في كتابه " رأس المال " إلى استخدام مصطلح العمال. ربما لأن الاقتصاد السياسي لم يعرف البروليتاري إلا كعامل . و فضلاً عن ذلك فإن هناك تأويل ثالث أكثر إقتصادية، يقصر مصطلح العامل على "الشغل" أو المنتج بالمعنى المزدوج لهذه الكلمة أي كمنتج ثروات مدنية (الإنتاج عموماً) ومنتج لفائض القيمة (الإنتاج الرأسمالي). وهذا التأويل يتيح التمييز بين العمال في الفئات الاجتماعية المتقاربة والمأجورة، والتي يمكن أن تكون أشكال عملها متشابهة أحياناً (٢٠١٦:١-٢ Wikipedia) .

ويعرف الباحث العمال الصناعيين من الناحية الإجرائية بأنهم " مجموعة من الأفراد يؤدون أعمالاً ومهاماً داخل مصنع الملابس الجاهزة (التابع للشركة السويسرية للمنسجوات القطنية) ببني سويف، وتربطهم بالمنظمة علاقة رسمية بعقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم وتنفيذ مهامهم المحددة داخل التنظيم، بمقابل أجر مادي أو معنوي أو كلاهما معا ويشغلون مستويات وظيفية مختلفة .

٢- مفهوم الولاء التنظيمي :

يعد مفهوم الولاء التنظيمي بصورة المتعددة من الممارسات الإدارية التي لاقت إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في العصر الحديث، وقد أدى هذا الإهتمام إلى شيوع مفهومه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الولاء التنظيمي يمثل عنصراً هاماً للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها، كما أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات (عبد الباقي، صلاح ٢٠٠٤ : ٢٤). و يؤكد العديد من العلماء أن مسألة تحديد المفاهيم أو التعريفات في العلوم الاجتماعية عموماً والسلوكية خصوصاً يكتنفها نوع من الصعوبة . وتزداد تلك الصعوبة في موضوع الولاء التنظيمي، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه . واختلاف مداخل دراسته الاجتماعية والنفسية، وذلك لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل في نطاق إهتمام الباحثين الاجتماعيين إلا في أواخر الستينات وأوائل السبعينات (الأحمدي، طلال ٢٠٠٤ : ٨) .

وهذا ما دفع وينر Wiener إلى القول بأن التمييز بين المعيارية أو المعايير العامة والأنشطة السلوكية داخل التنظيم هي المسؤولة عن تحديد إتجاهات العمال، وتكوين إطاراً عاماً للولاء التنظيمي . فالارتباط بالتنظيم، والولاء كقيمة عامة، ومفهوم الواجب، جميعها مفاهيم تؤثر في السلوك الشخصي والتنظيمي للعمال على حد سواء، كما تعد من أهم محددات الولاء التنظيمي. وقد أكد "وينر" Wiener على أن الولاء داخل التنظيم يظهر بأشكال ثلاثة سماها - على حد قوله - بالإنتماء الأعمى Blind Loyalty ، والإلتزام الأخلاقي Moral obligation ، والولاء المتوازن Balanced Commitment (Bhupinder S, P.K.Gupta ٢٠٠٨ : ٦١).

ومن الملاحظ وجود ترجمات مختلفة للمصطلح الأجنبي Organizational Commitment ، حيث يترجمه البعض بمصطلح الإلتزام التنظيمي، ويترجمه البعض الآخر بأنه الإلتزام التنظيمي، إلا أن الترجمة الأكثر شيوعاً لهذا المصطلح هي الولاء التنظيمي. حيث أن مفهوم الولاء أعم وأشمل من مفهوم الإلتزام Loyalty أو مفهوم الإلتزام Compliance، بل أنه يشتمل على كليهما. فمصطلح الولاء مصطلح متعدد الأبعاد، لكونه يشتمل على الإتجاهات والأحاسيس والمشاعر ويترجمها في شكل سلوكيات. ويشير مفهوم الولاء التنظيمي إلى إتجاهات الأفراد تجاه التنظيم الذين يعملون به، ويتم التعرف على هذه الإتجاهات من خلال مجموعة من سلوكيات العمل الإيجابية والسلبية . فمن الناحية الإيجابية يعرف من خلال سلوكيات مثل : فعالية الأداء، والرضا عن العمل، والمشاركة . ومن الناحية السلبية يظهر من خلال سلوكيات أخرى: كالتغيب، ودوران العمل، وضعف الإنتاجية، وغيرها . (Philip Cheng-Fei Tsai , et al . ٢٠٠٧ : ١٦٢) .

وقد تعددت تعريفات مفهوم الولاء التنظيمي . حيث يعرف الولاء لغة كما جاء في المعجم الوسيط بأنه يعني " العهد، والقربة، والنصرة، والمحبة، والإلتزام " (المعجم الوسيط : ١٠٥٨) . بينما أشار قاموس وبستر Webster الى مصطلح الولاء

Commitment بأنه يعني " الموافقة والتوحد مع شئ ما في المستقبل، كما يشير إلى حالة من الإلتزام الخلقى" (Webster ١٩٦٧:١٦٧)، فالشخص الذي يمتلك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يكون لديه إحساس بالإلتزام والتوحد مع التنظيم، ويزداد لديه الرغبة في السعي من أجل تحقيق أهداف التنظيم، و في البقاء كجزء منه (Timothy D Golden & John F . Veiga ٢٠٠٨:٧٩) ..

ويعرف أورلى وشاتمان Oreilly & Chatman الولاء التنظيمي من خلال البعد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه للاندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة، وأشارا إلى أن هناك ثلاث جوانب للإرتباط النفسي بين الموظف والمنظمة وهي: الإزعان Compliance وينشأ إذعان الموظف للمنظمة من خلال توقعه للمكافآت والعوائد المتحصلة منها، و تحديد الهوية Identification وتعني الأهمية التي ينظر بها الموظف للمنظمة وعضويته بها، وأخيرا التماثل Internalization ويقصد به مدى توافق قيم وأهداف الموظف مع قيم و أهداف المنظمة (-٤٩٣: pp: Oreilly&Chatman ١٩٨٦: ٤٩٩).

كما يعرف الولاء التنظيمي أيضا بأنه " حاله من الإرتباط بين الفرد والتنظيم، يقبل الفرد وفقاً لها قيم وأهداف التنظيم، ويتبناها ويفتخر بها، ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الإستمرار بالعمل فيه على الإنتقال إلى غيره " (عطاري، عاطف وآخرون ٢٠٠٦ : ١٨) .

وعرف ألن وماير (Meyer and Allen) الولاء التنظيمي على أنه " حالة من الارتباط النفسي بين الموظفين والمنظمة، والتي تدفع الموظفين للإرتباط والاندماج بالمنظمة، وعدم تركها باختيارهم، أو بصورة تطوعية (W. Miroshnik , Victoria ٢٠١٣:٢٩) .

ويرى بورتر Porter أن الولاء التنظيمي هو " إستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة " (Porter ١٩٦٨:١٠) .

أما شلدون Sheldon فيرى أن الولاء التنظيمي هو " التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها " . فالولاء طبقاً لهذا المفهوم يعني مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها، مع شعوره المستمر بالإرتباط والإفتخار بالعمل فيها (-٦٠٣: Sheldon ١٩٧١: ٦٠٤) .

كما تناول بورتر Porter وزملائه الولاء التنظيمي من الناحية الإدارية، أيضاً على أنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها". وتوصلوا إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي: إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها

وقيمة، والإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة، والرغبة القوية في المحافظة على استمرارية عضويته بها (Porter, et al. ١٩٨٦: ١٤٢).

أما بوشانان (Buchanan, ١٩٧٤) فينظر للولاء التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي : التطابق Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها. والإندماج Involvement ويقصد به الإستغراق النفسي للفرد في أنشطة المنظمة . و أخيراً الولاء Loyalty و يقصد به شعور الفرد بالإرتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة (الأحمدي، طلال ٢٠٠٤: ٢-١).

و يختلف مفهوم الولاء التنظيمي عن مفهوم الولاء الوظيفي، فالولاء التنظيمي هو إعتقاد يرتبط بتقافة وقيم الفرد تجاه التنظيم ويسهم في تقوية الروابط بين الأفراد وتنظيماتهم . أما الولاء الوظيفي فيتحقق عندما يكون الفرد مرتبطاً بعلاقة وثيقة بعمله . ويتضح ذلك من خلال الجهد المبذول لإنجاح العمل، فهو ولاء للمهنة أو للوظيفة ذاتها . فالولاء التنظيمي و الولاء الوظيفي يمكن أن يكونا مستقلين، بمعنى أن الفرد قد يكون أكثر ولاء لأحدهما وقليل للآخرى. ويرى البعض أن الولاء التنظيمي أكثر شمولاً من الولاء الوظيفي أو الولاء للمهنة فقد يكون الموظف غير راضي عن وظيفته، بينما يكون ولاءه للمنظمة التي يعمل بها أعلى مما يدفعه للإستمرار في العمل . على خلاف لو قلت درجة ولاء الموظف للمنظمة فقد يؤدي ذلك إلى أن يكون أكثر عرضة لتركها . (Cohen & Hudececk ١٩٩٣: p. ٢٤١).

وسوف يتناول الباحث مفهوم الولاء التنظيمي في هذه الدراسة من الناحية الإجرائية على أنه الاتجاه أو الميل للتوحد والاندماج مع المصنع محل الدراسة، والفخر نتيجة العمل بداخله، بالإضافة إلى التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المصنع، الأمر الذي يؤدي إلى أن يصبح الفرد والمصنع الذي يعمل فيه وحدة واحدة، ويضع الفرد جهوده في خدمة الأهداف العامة للمصنع.

ويتجسد هذا التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي في بعض العناصر أو المؤشرات التي أشارت إليها سالي سيزاجا (SallyJ. CZAJA) والتي توضح أشكال الولاء التنظيمي المختلفة داخل التنظيم، والتي سيتبناها الباحث كمؤشرات للولاء التنظيمي داخل المصنع محل الدراسة، أو مصنع الملابس الجاهزة بني سويف (التابع للشركة السويسرية للمنسجات القطنية) وهي (CZAJA, Sally J ١٩٩٩: ٦٥):

- ١- إحساس العمال بالفخر نتيجة العمل داخل المصنع .
- ٢- شعور العمال بالتوحد والاندماج مع المصنع، وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه .
- ٣- شعور العمال بالإلتزام الأخلاقي تجاه المصنع .
- ٤- إيمان العمال بأهداف المصنع وقيمه .
- ٥- استعداد العمال في وضع كل جهودهم الممكنة في خدمة الأهداف العامة للمصنع .
- ٦- رغبة العمال في إستمرار عضويتهم بالمصنع حتى في حالة وجود فرص عمل أخرى بأجر أعلى.

ثالثا : مداخل واتجاهات دراسة الولاء التنظيمي :

اختلف العلماء في تسمية المداخل والاتجاهات التي تتناول بالدراسة موضوع الولاء التنظيمي، حيث أشارت إلينا أنتيلا Elina Anttila إلى أن هناك ثلاثة اتجاهات أو نماذج رئيسية لدراسة الولاء التنظيمي هي : نموذج كوهن Cohen، ونموذج أورلي وشاتمان Oreilly & Chatman، والنموذج ثلاثي الأبعاد لألن وماير Allen & Meyer (ANTTILA, ELINA ٢٠١٤ : ٦-١٣) .

وقد أكدت أن النموذج الثلاثي الأبعاد Three Component Commitment Model لألن وماير Allen & Meyer يعد واحدا من بين أكثر النظريات انتشارا في دراسة الولاء التنظيمي. وينطلق هذا النموذج من القول بأن الولاء التنظيمي يتبلور في أشكالاً ثلاثة هي : الولاء المعياري، والولاء السلوكي، والولاء المستمر (ANTTILA, ELINA ٢٠١٤ : ٨) .

هذا بينما ذهب سولمان Suliman وليسلس Lsles إلى أن هناك أربعة مداخل رئيسية في تناول مفهوم الولاء التنظيمي وهي: المدخل الاتجاهي، والمدخل السلوكي، والمدخل المعياري، والمدخل ثلاثي الأبعاد (Suleman & Isles ٢٠٠٠ : ٧١). وسنتناولهم فيما يلي :

١- المدخل الاتجاهي Attitudinal Approach :

ويحاول المدخل الاتجاهي تناول الولاء التنظيمي من خلال التركيز على العامل نفسه . وقد تبنى هذا الإتجاه العديد من العلماء، ومنهم موداي Mowday وزملائه، الذين ذهبوا إلى أن الولاء التنظيمي هو النزعة أو الميل للتوحد والإندماج مع التنظيم، وطبقا لهذا تناول فإن الولاء التنظيمي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: الإعتقاد القوي بأهداف التنظيم وقيمه، والإستعداد لوضع كل الجهود الممكنة في خدمة التنظيم، و الرغبة القوية في إستمرار العضوية داخل التنظيم (Mowday ,et al ١٩٨٢ : ٢٧).

وقد أشار نيجهوف Nijhof وزملاؤه إلى أن الولاء التنظيمي يعني الإحساس بالولاء، والتوحد مع التنظيم والعمل، والجماعة التي ينتمي إليها الفرد (Nijhof W. G , et al ١٩٩٨ : ٢٤٣) . كما ينظر ماير Meyer وزملائه للولاء التنظيمي على أنه حالة نفسية تحدد علاقة العمال مع التنظيم وتؤثر في قرار البقاء في التنظيم من عدمه (Meyer., et al ١٩٩٣ : ٥٣٨) .

وقد أكد العلماء أن المدخل الاتجاهي يركز على خبرة العامل واتجاهاته، وكيفية تأثير هذه الخبرة على رغبته في الاستمرار داخل التنظيم . حيث يؤكد هذا المدخل على أن درجة ولاء الفرد للتنظيم تتأثر بمدى إدراكه للخصائص المميزة لعمله كدرجة الإستقلالية، وأهمية العمل، وتنوع المهارات، وإمكانية الترقى، والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار(عطاري، عاطف وآخرون ٢٠٠٦ : ٢٣) .

٢- المدخل السلوكي Behavioral Approach :

ينظر هذا المدخل إلى الولاء التنظيمي كسلوك، ويركز على المظاهر الصريحة للولاء. ويؤكد على أن العامل يستمر في العمل داخل التنظيم من أجل المزايا التي يحصل عليها (١٤ : ٢٠٠١ Zangaro). وهذا ما أكده بيكر Becker الذي ذهب إلى أن الولاء التنظيمي يحدث عندما يقيم الفرد تكلفة تركه للعمل، حيث يظهر الولاء التنظيمي بمجرد أن يشعر الفرد بقيمة عمله، ويقيم التكلفة التي ترتبط بفقدانه لعضوية التنظيم (Becker : ٣٢ : ١٩٩٠ . H . S)

ويؤكد مارش March وسيمون Simon أن الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية (علام، اعتماد ١٩٩٤ : ٢٧١) .
ويتبين مما سبق أن المدخل السلوكي يركز على مجموعة الأنشطة التي يمارسها العامل داخل التنظيم، وعلى تقييمه الشخصي لمقدار المنافع المتحصل عليها من جراء عضويته بالتنظيم، والتكلفة التي يتكبدها نتيجة لفقدانه لعضوية المنظمة أو تركه لعمله .

٣- المدخل المعياري Normative Approach :

وينظر المدخل المعياري للولاء التنظيمي من خلال عملية التوافق بين أهداف وقيم الفرد، وأهداف وقيم المنظمة . وهذا ما أشار إليه كامب Camp حيث أكد أن الولاء التنظيمي عبارة عن التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم، والذي عن طريقه يقوم الفرد بالتوافق والتماثل مع التنظيم ليصبح الفرد والتنظيم وحدة واحدة، ويضع الفرد كل جهوده في خدمة الأهداف العامة للتنظيم (٢٨٣ : ١٩٩٣ Scott Camp) .

و الولاء التنظيمي طبقاً للمدخل المعياري يصبح إحساساً بالمسؤولية، وواجباً تجاه التنظيم دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها من العمل بالمنظمة، أو في حالة إمكانية التحاق الفرد بالعمل في تنظيم آخر بمنافع أكثر، فهو شعور أخلاقي بالبقاء والاستمرار داخل التنظيم، من خلال تبني أهداف التنظيم وقيمه وسياسته، بصرف النظر عن حجم المنافع المتحصلة منه (عطاري، عاطف وآخرون ٢٠٠٦ : ٢٣) .

٤- المدخل ثلاثي الأبعاد Three Component Approach :

أما المدخل المتعدد أو ثلاثي الأبعاد فيذهب إلى أن الولاء أكثر تعقيداً من مجرد الارتباط العاطفي، أو الولاء المعياري، أو تقدير التكلفة . فالولاء التنظيمي يحدث عن طريق التفاعل بين الأشكال الثلاثة . وهذا ما أشار إليه ألين وماير Allen & Meyer حيث ذهبوا إلى أن الولاء التنظيمي هو ارتباط ذاتي أو نفسي بالتنظيم يظهر بأشكال مختلفة (٦٧ : ١٩٩١ Meyer & Allen) . كما أكدوا ألين وماير Meyer & Allen على أنه يمكن قياس الولاء التنظيمي من خلال ثلاثة مؤشرات أساسية هي :

١ - الولاء العاطفي Affective Commitment، ويشير إلى ارتباط العمال الذاتي والعاطفي بالتنظيم، والاندماج بداخله . فالأفراد الذين يشعرون بالولاء العاطفي للتنظيم يظلون داخل التنظيم لأنهم يريدون ذلك .

٢ - الولاء المعياري Normative Commitment ويشير إلى أن أعضاء التنظيم يشعرون بالالتزام الخلقى تجاه التنظيم . والأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء المعياري يظلون داخل التنظيم لأنهم يشعرون بأن ذلك هو ما يجب أن يكون .

٣- الولاء المستمر Continuance Commitment ، ويشير إلى أن العمال يقارنون تكلفة مغادرة التنظيم بتكلفة البقاء، ويرون أن تكلفة المغادرة تفوق تكلفة البقاء، لذلك فإنهم يظلون داخل التنظيم لأنهم يحتاجون ذلك (٧ : ٢٠٠٥، Steven ,Brammer).

كما يميز كيلمان Kelman بين ثلاثة أشكال من الولاء التنظيمي هي : الإذعان أو الامتثال Compliance وذلك للحصول على العائد، والتوحد Identification وذلك للرضا في إقامة أو استمرار العلاقات، وأخيراً الإستدماج Internalization وذلك عندما يتوحد ويتوافق السلوك مع نسق القيم (Malhorta, Yogesh & Dennis F. ٢٠٠٣ : ٢ : Galletta).

و يتبين مما سبق أن المدخل المتعدد أو ثلاثي الأبعاد يتناول الولاء التنظيمي، من خلال الربط بين الإتجاهات الثلاثة المعيارية والعاطفية والسلوكية، حيث يعتبر الولاء أكثر تعقيداً من مجرد الإرتباط العاطفي بالتنظيم، أو الإلتزام الخلقى، أو مقارنة تكلفة مغادرة التنظيم بتكلفة البقاء والإستمرار فيه، فالإتجاه ثلاثي الأبعاد ينظر للولاء التنظيمي على أنه يشتمل على كل ذلك .

وسوف يعتمد الباحث في معالجة وتحليل بيانات هذه الدراسة على الاتجاه الشمولي للاستفادة من جميع المداخل و الاتجاهات النظرية التي تناولت بالدراسة والتحليل لموضوع الولاء التنظيمي، مع التركيز على المدخل ثلاثي الأبعاد لأن و ماير Allen & Meyer كموجه نظري للدراسة.

رابعا : الدراسات السابقة :

سوف يتناول الباحث التراث النظري للدراسات السابقة العربية و الأجنبية بالعرض طبقاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث الى الأقدم، للاستفادة منها في البناء المنهجي للدراسة، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة، مما يمنح نتائج الدراسة الحالية عمقاً تاريخياً ورؤية نقدية .

أ- الدراسات العربية :

١- دراسة صفوان أمين السقاف، و أحمد إبراهيم أبو سن (٢٠١٣) :

بعنوان " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية : مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً " و كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمينية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين . وقد استخدم الباحث منهج المسح الوصفي لجمع البيانات وتحليلها و إستخلاص النتائج، وكذا تم استخدام الإستبيان، والمقابلة كأدوات لجمع بيانات الدراسة .

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية بنسبة ١٠% من عدد العاملين حتى أغسطس ٢٠١٣ م، في الشركة اليمينية للصناعة والتجارة . وتوصلت

الدراسة الى عدد من النتائج أهمها : تبين أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين ظهر بدرجة متوسطة بلغت (٣.٣٥) ونسبة ٥٢%، بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة ٨٦%، ومتوسط (٤.٣٠). وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (٣.٥٨) كما جاء مستوى الولاء المعياري الأخلاقي بدرجة متوسطة بلغت (٣.٣٦)، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (٣.١٢) . كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) للمستوى التعليمي و العمر و المستوى الوظيفي (السقاف، صفوان و أبو سن، أحمد ٢٠١٥ : ٧١-٧٤) .

٢- دراسة مخلص شياع الجميلي(٢٠١٢) :

بعنوان " العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار" و هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي من خلال : تحديد مستوى ودرجة الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمعهد التقني بالأنبار . وتحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي . والتعرف على تأثير متغيرات العمر والجنس والحالة الإجتماعية ومدة الخدمة والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي في الإلتزام الوظيفي للعاملين بمعهد الأنبار التقني .

وقد إعتمدت الدراسة على منهج المسح الإجتماعي على عينة من العاملين بالمعهد بلغت ٥٠ مفردة بنسبة ٢٠% من مجتمع الدراسة، كما تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات . وكشفت الدراسة عن التوجه الإيجابي لعينة الدراسة نحو الإلتزام التنظيمي حيث بلغ المعدل العام لإجابات العينة ٣.٩ بانحراف معياري ١.٠٣، ووجود علاقة إيجابية بين متغيرات المؤهل الدراسي والسن ومدة الخدمة والإلتزام التنظيمي، وانخفاض مستويات تأثير الجنس والحالة الإجتماعية على الإلتزام التنظيمي (الجميلي، مخلص ٢٠١٢: ٢٩٥-٣٠١) .

٣- دراسة موسى أحمد خير الدين (٢٠١٠) :

بعنوان " أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية " وهدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وأثر المتغيرات الشخصية) على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية . وقد تم الإعتماد على منهج المسح الاجتماعي كمنهج للدراسة، كما تم تطوير استبيان وزع على عينة عشوائية طبقية مكونة (١٩٥) مفردة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : وجود علاقة إحصائية ذات دلالة لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على درجة الإلتزام التنظيمي . ووجود مستوى مقبول من الإلتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة، حيث أظهرت الدراسة أن الإلتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة، يليه الإلتزام المستمر، ثم الإلتزام المعياري . كما تبين من الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية (خير الدين، موسى ٢٠١٠ : ١-٥) .

٤- دراسة مريم بنت سالم حمدان الحمداي(٢٠٠٩) :

بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان" و هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات

التدريسية في الجامعات الخاصة، وإلى الكشف عن الإختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة، والجنسية، على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية . ولتحقيق ذلك قامت الباحثة باستخدام منهج المسح الاجتماعي، كما قامت بإعداد وتطوير استبانة خاصة لذلك. وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات خاصة في السلطنة هي جامعات صحار، ونزوى، وظفار. وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (٣٢٠) عضو هيئة تدريس ممن يمارسون العمل الأكاديمي في العام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل الديموجرافية لأعضاء هيئة التدريس قد بلغت (٣.٧٨) وهي درجة ولاء عالية، أما عن مستويات الولاء وأنواعها فقد تبين وجودها بين أعضاء هيئة التدريس بدرجات عالية و جاء ترتيبها كالاتي : الولاء الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي (٤.٠٠)، و الولاء العاطفي وقد حصل على متوسط حسابي (٣.٧٧)، و الولاء المستمر وقد حصل على متوسط حسابي (٣.٥٦). كما تبين من النتائج أن هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المؤهل العلمي والجنسية ومكان العمل و درجة الولاء التنظيمي لدى الأفراد عينة الدراسة (الحمداني، مريم ٢٠٠٩ : ١-٣).

٥ - دراسة محمد حمزة أمين (٢٠٠٩):

بعنوان " نوعية حياة العمل وعلاقتها بالولاء والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لأحد التنظيمات بمحافظة بني سويف " . و تهدف الدراسة بوجه عام إلى التعرف على إستراتيجيات الإدارة لتحسين نوعية حياة العمل داخل بنك الإسكندرية بفروعه المختلفة في محافظة بني سويف، والتعرف على العلاقة بين نوعية حياة العمل وكل من الولاء والأداء التنظيمي . وكذلك التعرف على تأثير بعض العوامل السكانية والاجتماعية والاقتصادية على كل من الولاء والأداء التنظيمي .

و تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية تفسيرية اعتمد فيها الباحث على استخدام منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل، وذلك نظراً لقلّة عدد العاملين في الفروع الثلاثة لبنك الإسكندرية الموجودة في محافظة بني سويف، والبالغ عددهم ٩٨ عاملاً في البنك محل الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أنها أيدت وجود علاقة إيجابية بين بعض المتغيرات السكانية والاجتماعية و الاقتصادية وبين مستوى الولاء والأداء التنظيمي . إلا أنها كشفت عن عدم وجود علاقة بين بعض المتغيرات الإيكولوجية - مثل نمط المواطن الأصلي ونمط محل الإقامة الدائم - وبين كل من الولاء والأداء التنظيمي .

كما أكدت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي وبين بعض المتغيرات أو العناصر التي تشير إلى نوعية حياة العمل، ومنها : إثراء العمل، والأجور والمزايا الإضافية، ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وغيرها . وكشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة طردية بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الأداء التنظيمي، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي، ارتفع مستوى الأداء التنظيمي، وأن الأفراد الأكثر ولاءاً للتنظيم هم أكثر الأفراد أداءاً داخل التنظيم (حمزه أمين، محمد ٢٠٠٩ : ٤٠٥ - ٤١١) .

٦- دراسة عاطف عطاري وآخرون (٢٠٠٦):

بعنوان " الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان واستهدفت هذه الدراسة تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدرسة، والعمل التعليمي، ومهنة التعليم، وزملاء العمل. كما استهدفت الدراسة أيضاً تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية كالنوع، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والدرجة المالية، والمنطقة التعليمية، ومكان العمل، والسكن، وعدد الحصص للمعلمين . ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمد على الإستبيان و المقابلة غير المقننة كأدوات لجمع البيانات. وقد تم اختيار عينة تمثل جميع المدارس الحكومية بالسلطنة، وقد بلغ حجم العينة ١٨١٥ من المعلمين و الإداريين . وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية .

وكشفت الدراسة عن وجود معدل ولاء مرتفع، وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة، يليه الولاء نحو الزملاء، ثم الولاء نحو العمل، وأخيراً الولاء نحو المهنة . كما أظهرت النتائج ارتباط الولاء بالنوع لصالح الإناث، كذلك ارتباطه بالمستوى التعليمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الولاء و عدد سنوات الخبرة، كذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين . فضلاً عن وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والدرجة المالية للعاملين (عطاري، عاطف وآخرون ٢٠٠٦: ١٣-٨١) .

٧- دراسة صلاح بن معاذ المعيوف (٢٠٠٢):

بعنوان " أثر المتغيرات الديموجرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع السعودي " وهدفت الدراسة إلى محاولة قياس درجة الولاء التنظيمي لموظفي القطاع العام بالمملكة السعودية وتحديد الاختلافات الموجودة بين الموظفين في مستوى الولاء التنظيمي، تبعا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية مع تحديد مصادر الاختلاف لكل متغير من المتغيرات . وقد انطلقت الدراسة من التساؤلات الآتية : ما مدى ولاء موظفي القطاع العام بالمملكة السعودية تجاه المنظمات التي يعملون فيها ؟ وهل يختلف الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام تبعا للصفات الشخصية : مثل العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، ومدة الخدمة ؟ وهل يختلف الولاء التنظيمي لما يسمى بجهاز المهام الإشرافية (الكادر)، عن بقية الموظفين في مستوى الولاء التنظيمي ؟ .

وقد تم جمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة من عينة عشوائية عددها ١٥٠ موظف من الأجهزة الإدارية الحكومية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم معالجة البيانات بأساليب إحصائية متنوعة من بينها: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لتحديد طبيعة الاختلافات الموجودة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية، واختبار تحليل التباين لتحديد طبيعة الاختلافات الموجودة في مستوى الولاء التنظيمي، والمتغيرات الشخصية . وأسفرت النتائج على وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع السعودي بدرجات متفاوتة، كما تبين أن سبب اختلاف درجات الولاء يعود إلى اختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية (المعيوف، صلاح ٢٠٠٢: ١١٤) .

ب- الدراسات الأجنبية :

١- دراسة كومار وجيري (Kumar and Geri: ٢٠٠٩) :

بعنوان " تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي " و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر، وخبرة العاملين، على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي . وقد استخدمت الدراسة الاستبان كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة ٣٨٠ عاملا في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند . وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين . وقد وجدت الدراسة أن الولاء التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسنة أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنة. كما تبين اختلاف مستوى الولاء التنظيمي حسب خبرة العمل أو أقدمية العاملين. حيث تبين أن العمال الأكثر خبرة وأقدمية في العمل كان لديهم مستوى أعلى من الولاء التنظيمي عن غيرهم الأقل خبرة وأقل أقدمية (Kumar and Geri , ٢٠٠٩: ٢٨-٣٦) .

٢- دراسة بون و أروموجام (Boon and Arumugam: ٢٠٠٦) :

بعنوان " تأثير الثقافة المؤسسية على الولاء التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات أشباه الموصلات في ماليزيا " . و هدفت الدراسة الى بحث تأثير أبعاد الثقافة المؤسسية (فريق العمل، والإتصال، والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الماليزية. وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث الاجتماعي عن طريق العينة، حيث بلغ إجمالي افراد العينة (٣٧٧) من العاملين بستة منظمات ماليزية تعمل بأشباه الموصلات . وقد أظهرت الدراسة أن الإتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل إرتبطت إيجابيا بالولاء التنظيمي للعاملين . كما تبين أهمية الإتصال كبعد مؤسسي في تحقيق الولاء التنظيمي . إضافة إلى أن هذه الدراسة قد توصلت الى وجود تأثير واضح للثقافة المؤسسية على الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي (Boon and Arumugam, ٢٠٠٦: ٩٩-١١٥) .

٣- دراسة لمبرت و آخرون (Lambert, et, al: ٢٠٠٦) :

بعنوان " تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: دراسة استكشافية " وقد هدفت الدراسة لاختبار اثر المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي في الولايات المتحدة . وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث الاجتماعي عن طريق العينة، وقد بلغ إجمالي العينة (٢٧٢) موظف في السجن. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها : وجود مستويات منخفضة من المشاركة في إتخاذ القرارات والإستقلال الوظيفي لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير. ووجود علاقة سلبية للمركزية (المشاركة في إتخاذ القرارات والإستقلال الوظيفي) على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية للرسمية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (Lambert, et, al , ٢٠٠٦: ٢٣-٤٤) .

٤-دراسة أمار على و سهيل ظفار (Aamir Ali Chughtai & Sohail) : (Zafar: ٢٠٠٦) :

بعنوان " تأثيرات ونتائج الولاء التنظيمي بين المعلمين بالجامعات الباكستانية " . وكان الهدف من الدراسة الكشف عن العلاقة بين الخصائص الشخصية، وجوانب الرضا عن العمل، والعدالة التنظيمية للمعلمين بالجامعة الباكستانية من ناحية، والولاء التنظيمي من ناحية أخرى. وكذلك الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي ودوران العمل .

وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث الاجتماعي عن طريق العينة، حيث تم جمع البيانات من ١٢٥ معلم جامعي من ٣٣ جامعة باكستانية تقع في ثلاث مدن باكستانية كبرى هي : مدن لاهور و إسلام آباد وبيشاور . وتبين من الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وبين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل وفعالية الأداء . بينما تبين وجود علاقة سلبية بين الولاء ودوران العمل (Aamir Ali Chughtai & Sohail Zafar ٢٠٠٦ : ٣٩) .

٥-دراسة موريه وآخرون (McMurray, et, al: ٢٠٠٤) :

بعنوان " العلاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي في الصناعة " . وهدفت هذه الدراسة لإكتشاف العلاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية، والنقطة، والعدالة، والتدعيم، والتماكك، والتقدير، وضغوط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الأسترالية. وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث الاجتماعي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت حوالي (١٣٨٢) . وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي (McMurray, et, al , ٢٠٠٤).

٦-دراسة جوليت لوريل (Goulet Laurel: ٢٠٠٢) :

بعنوان " الولاء التنظيمي في ثلاث قطاعات: العام، وغير الربحي، والربحي " واستهدفت هذه الدراسة الوقوف على درجة الولاء التنظيمي بين العمال في ثلاث قطاعات (العام، الربحي، غير الربحي)، والتعرف على مدى الاختلاف بينها في مستويات الولاء التنظيمي، وإعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة، كما تم الإعتماد على استمارة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك على مقياس الولاء التنظيمي الذي طوره بورتر Porter وزملاؤه وذلك لقياس الولاء التنظيمي بين العاملين في القطاعات الثلاثة، وقد تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية بلغت ٢٢٨ مفردة .

وكشفت الدراسة عن أن العاملين في التنظيمات التي تهدف للربح يتمتعون بدرجة عالية من الولاء التنظيمي تفوق أقرانهم في التنظيمات الأخرى، يلي ذلك العاملين في التنظيمات التي لا تهدف للربح، وأخيراً العاملين في تنظيمات القطاع العام كما تبين من الدراسة أن الاختلافات في درجة الولاء التنظيمي لأفراد العينة كان مرده الاختلاف في المتغيرات الديموجرافية بين العاملين في القطاعات الثلاثة. وبينت الدراسة أن العمر والأجور والحوافز تؤثر على درجة الولاء التنظيمي، وكذلك ارتباط الولاء التنظيمي بمكانة العمل (Goulet Laurel: ٢٠٠٢: ٢) .

٧- دراسة ميشيلز وآخرون (Michaels, et.al: ١٩٨٨) :

بعنوان " تأثير الرسمية على الولاء التنظيمي والإغتراب الوظيفي للبايعين الصناعيين " وهدفت هذه الدراسة لأستقصاء تأثير الرسمية التنظيمية من خلال عدد من المؤشرات مثل : وضوح الدور، وغموض الدور، وصراع الأدوار، على الولاء التنظيمي و الإغتراب الوظيفي . ولتحقيق هذا الهدف فقد تم إستخدام منهج البحث الإجتماعي عن طريق العينة، حيث تم تطبيق إستمارة الإستبيان على عينة من البائعين بلغت (٢١٥) بائع . وقد توصلت الدراسة الى أنه كلما زادت مستويات الرسمية التنظيمية قلت مستويات غموض الدور للبايعين ، ووجدت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الرسمية التنظيمية تتوافق مع مستويات أقل من من صراع الدور في كل سياسات البيع والشراء. إضافة إلى التوصل لوجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي وبين دوران العمل وغموض الأدوار، فكلما زاد مستوى الولاء التنظيمي يقل نسبة دوران العمل وغموض الدور داخل المؤسسة (Michaels, et.al: ١٩٨٨:٣٧٦-٣٨٣).

➤ تعقيب على الدراسات السابقة :

وباستعراض الدراسات السابقة يتبين أن بعضها يختلف عن الدراسة الحالية، من حيث تناولها لموضوع الولاء التنظيمي داخل تنظيمات غير صناعية كالمدارس والجامعات والمعاهد الدراسية والبنوك، وكذلك في دراسة علاقه الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات كالرضا عن العمل، ودوران العمل، ومستوى الأداء، والعدالة التنظيمية، والبيئة الداخلية، والقيادة ونمط الإشراف، والإغتراب الوظيفي، والثقافة المؤسسية، وغيرها . وقد تناولت جميعها العوامل الديموجرافية كجزء من الدراسة. بينما تحاول الدراسة الحالية التركيز على دراسة تأثير العوامل الديموجرافية على الولاء التنظيمي للمصنع .

بينما تتفق هذه الدراسة من حيث الهدف مع دراسة كل من " مخلص الجميلي " عن " العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي "، ودراسة " مريم الحمداني " بعنوان " الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان "، ودراسة عاطف عطاري عن " الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان " ودراسة صلاح المعيوف بعنوان " أثر المتغيرات الديموجرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع السعودي"، و دراسة " جوليت لوريل " بعنوان "الولاء التنظيمي في ثلاث قطاعات: العام، وغير الربحي، والربحي"، ودراسة " أمار على و سهيل ظفار" عن " تأثيرات ونتائج الولاء التنظيمي بين المعلمين بالجامعات الباكستانية "، في كونها جميعا قد ركزت دراستها على علاقة المتغيرات والعوامل الديموجرافية مثل : متغيرات السن، والجنس، والمؤهل العلمي، والحالة الإجتماعية، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي بالولاء التنظيمي .

خامسا : الإجراءات المنهجية للدراسة :

١- منهج الدراسة :

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية، ولذلك فقد إعتد الباحث على منهج المسح الإجتماعي social survey لجمع بيانات الدراسة وتفسيرها وتحليلها. ونظراً لأن هذه الدراسة تعد وصفية تحليلية، لذلك فهي لا تقتصر على مجرد الوصف بل تتعدى ذلك إلى التفسير ومحاولة تقديم تفسيرات سوسولوجية للمتغيرات الديموجرافية للعمال الصناعيين وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي. لذلك فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة

بجانب منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل لعمال مصنع الملابس الجاهزة ببني سويف (التابع للشركة السويسرية للمنسجوات القطنية)، على القياس Measurement .

ويعد القياس أحد مراحل البحث العلمي الاجتماعي الهامة، فكلما زادت الدقة في قياس متغيرات البحث، زادت الثقة في نتائج البحث (Ranjit Kumar ١٩٩٩ : ٥٨) . ولذا فقد تم الإعتماد على مقياس صمم خصيصاً لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال الصناعيين بالمصنع محل الدراسة .

٢- أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث على صحيفة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم الإعتماد على مقياس تم إعداده خصيصاً لقياس الولاء التنظيمي للعاملين في المصنع محل الدراسة . وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة وأهم المقاييس المعنية بالولاء التنظيمي مثل مقياس بورتر Porter وزملاؤه، بالإضافة إلى مقياس ألين و ماير Allen & Meyer، ومقياس ليكرت Likert لقياس الإتجاهات .

ويؤكد فيكتور جوب Victor Jupp أن مقياس " ليكرت " هو المقياس الأكثر شيوعاً واستخداماً، وهو عبارة عن مقياس مندرج يستخدم في قياس الإتجاهات، وقد تم تطويره بواسطة رنيس ليكرت Likert عام ١٩٣٢، ويتكون بناء هذا المقياس من مجموعة من العبارات الواضحة تقيس إتجاهات المبحوثين نحو الموضوع المراد قياسه، حيث يطلب من المبحوثين تحديد مدى موافقتهم على كل عبارة على مقياس مندرج، يتضمن خمس فئات للإستجابة، تبدأ من أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، أعارض، أعارض بشدة (Victor Jupp, ed. ٢٠٠٦:١٦١).

وقد إعتد الباحث بصورة أساسية على مقياس ليكرت Likert لقياس الإتجاهات، في تطوير المقياس الذي استخدم في قياس الولاء التنظيمي بالمصنع محل الدراسة، والذي إشتمل على (٢٠) عبارة تمثل الإتجاه نحو الولاء التنظيمي (العاطفي والأخلاقي والمستمر) للمصنع، بحيث يطلب من المبحوثين أن يحددوا إستجابتهم على كل عبارة من العبارات على مقياس مندرج يشتمل على خمس فئات للإستجابة، يندرج من (٥) وتعني الموافقة التامة، حتى (١) وتعني عدم الموافقة التامة، وبينهما درجات متفاوتة من الموافقة أو عدم الموافقة .

وقد اعتمد الباحث في تقدير أو تصحيح الإستجابات لهذا المقياس في حالة إذا كانت العبارات موجبة على التدرج التالي : أوافق بشدة (٥)، أوافق (٤)، غير متأكد (٣)، أعارض (٢)، أعارض بشدة (١) . أما إذا كانت العبارات سالبة، فقد اعتمد الباحث في تقدير أو تصحيح الإستجابة لهذا المقياس على النحو التالي : أوافق بشدة (١)، أوافق (٢)، غير متأكد (٣)، أعارض (٤)، أعارض بشدة (٥) .

وقد تم حساب درجة ولاء العامل داخل المصنع محل الدراسة عن طريق حساب مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث في جميع وحدات المقياس، وتمثل الدرجة الكلية للفرد مجموع درجاته في العبارات المختلفة التي يتكون منها المقياس . كما تم الحصول على الدرجة المتوسطة بقسمة مجموع الدرجات على عدد العبارات، وفي ضوء ما سبق تبين ما يلي :

- الدرجة الكلية العظمى للمقياس = $20 \times 5 = 100$ درجة .
 - الدرجة الكلية الوسطى للمقياس = $20 \times 3 = 60$ درجة .
 - الدرجة الكلية الدنيا للمقياس = $20 \times 1 = 20$ درجة .
- ويمكن تقدير درجة ولاء الشخص للمنظمة (المصنع محل الدراسة) على النحو التالي: ولاء منخفض (20 - أقل من 50 درجة)، و ولاء متوسط (50 - 65 درجة)، و ولاء مرتفع (65 حتى 100 درجة) .

٣- صدق أداة الدراسة :

و صدق استمارة المقابلة تعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وكذلك شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في عملية التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

أ - الصدق الظاهري :

حيث قام الباحث بعرض أداة البحث " استمارة المقابلة " في صورتها الأولية على السادة الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الاجتماع بكلية الآداب لتحكيمها، كما تم تعديلها في ضوء ما أبدوه من ملاحظات، حتى وصلت لصورته النهائية .

ب - صدق الاتساق الداخلي للاستمارة :

وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (25) فرد من العاملين بالمصنع . وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث وعلى بيانات العينة الاستطلاعية . كما قام الباحث بحساب معامل الثبات الفا كرونباخ (طريقة الاتساق الداخلي) Cornbach Alpha لمقياس الولاء التنظيمي، وبلغ معامل الثبات (94%) وهي نسبة أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول (60%) . كما قام الباحث بحساب الثبات الداخلي بين وحدات المقياس بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجات استجابة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، الأمر الذي يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق .

٤- مجالات الدراسة و إجراءات إختيار العينة :

سبق أن ذكر الباحث أنه سوف يعتمد في هذه الدراسة أساساً على منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل وذلك نظراً لقلّة عدد العاملين بالمصنع . وقد تم تحديد المجال الجغرافي للدراسة بمحافظة بني سويف، أما المجال البشري للدراسة فقد تمثّل في جمبع العاملين بمصنع الملابس الجاهزة (التابع للشركة السويسرية للمنسجوات القطنية) ببني سويف، وقد تم إختيار مفردات الدراسة عن طريق الحصر الشامل، لتضم مختلف العاملين بالمصنع محل الدراسة بمستوياتهم الإدارية والوظيفية المختلفة. حيث بلغ إجمالي عدد العاملين (237) عامل، تم توزيع استمارات المقابلة عليهم جميعاً، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة الصالحة للبحث عدد (210) استمارة . أما المجال الزمني للدراسة فقد استغرقت الدراسة الميدانية ثلاثة شهور بدأت من أول شهر أبريل 2016 حتى أول شهر يولييه من نفس العام . وقد وقع الإختيار على مصنع الملابس الجاهزة (السويسري) ببني سويف كإطار للعينة وذلك بسبب كونه من المصانع المتميزة من حيث

حجم الانتاج وجودته، بالإضافة الى كونه من مصانع الانتاج المصرية السويسرية المشتركة، كما أنه يضم مدرسة تعليمية مهنية لتدريب طالبات المدارس الفنية (قسم تفصيل) وتأهيلهن لسوق العمل بأجر يومي، كما يعد من أوائل المصانع المتخصصة في صناعة المنسجوات (قميص رجالي) بغرض التصدير في محافظة بني سويف .

٥- معالجة البيانات :

بعد الإنتهاء من عملية جمع البيانات و مراجعتها، تم إعداد سجل ترميز Coding لإستمارة المقابلة لتهيئة إدخالها للحاسب الآلي . وقد تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) لإجراء المعالجة الإحصائية للدراسة، كعامل (٢ك) لقياس دلالة الفروق بين متغيري الولاء التنظيمي والمتغيرات الديموجرافية للعمال، ومن حيث حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وإختبارات One-way Anova لتحليل التباين الأحادي لمعرفة درجة الولاء التنظيمي . وبعد الإنتهاء من مرحلة معالجة البيانات تم تحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وإطارها النظري .

سادسا : نتائج الدراسة الميدانية :

أولا : خصائص عينة الدراسة :

- بتوزيع المبحوثين حسب فئات السن تبين أن نسبة (٤٠.٥ %) من اجمالي المبحوثين تقع في الفئة العمرية من ٢٠-٣٠ سنة، بينما نسبة (٥٣.٣%) تقع في الفئة العمرية ٣١ - ٤٠ عاماً، ونسبة (٤.٣ %) تقع في الفئة العمرية من ٤١ - ٥٠ سنة، وأخيرا نسبة (١.٩ %) تقع في الفئة العمرية من ٥١-٦٠ سنة .
- اما من حيث توزيع المبحوثين حسب النوع فقد تبين أن (٢٠ %) منهم كانوا من الذكور، في مقابل (٨٠ %) من الإناث .
- وبتوزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية فقد تبين أنهم كانوا موزعين كالتالي : (٢٢.٩ %) أعزب، (٦٤.٨ %) متزوج، (٩.٠ %) مطلق، وأخيرا (٣.٣ %) أرمل .
- اما من حيث نمط محل الإقامة فقد تبين أن نسبة (٥٩.٠ %) من المبحوثين كانوا من المقيمين في المناطق الحضرية، في مقابل نسبة (٤١.٠ %) كانوا من المقيمين في المناطق الريفية .
- و بتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي فقد كان معظم المبحوثين من الحاصلين على تعليم ثانوي بنسبة (٥١.٤%)، يليهم الحاصلين على تعليم اعدادي بنسبة (١٧.٦ %)، ثم التعليم الابتدائي بنسبة (١٣.٣%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على تعليم جامعي (٥.٢ %) فقط .
- اما من حيث توزيع المبحوثين حسب متوسط الدخل الشهري، فقد كانت النسبة الأكبر تقع في فئة الدخل من ١٠٠٠ - ١٥٠٠ جنيه شهريا بنسبة (٣٨.٦%)، يليها نسبة (٢٦.٧ %) في فئة الدخل من ٥٠٠-١٠٠٠ جنيه شهريا، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دخل شهري من ٢٠٠٠-٢٥٠٠ جنية (١٢.٤%)، اما فئة الدخل من ١٥٠٠-٢٠٠٠ جنيه فقد بلغت نسبتهم (١١.٠%) .

ثانيا : مستويات الولاء العاطفي والأخلاقي والمستمر لدى العمال :

وفيما يتعلق بمحاولة معرفة درجة ولاء العمال داخل المصنع محل الدراسة، ومن خلال الإجابات على فقرات أداة الدراسة من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة فقد تم

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الأفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، وفيما يلي عرض لهذه المجالات :

١- النتائج المتعلقة بالمجال الأول "الولاء العاطفي": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول، كما يتبين من الجدول رقم (١) التالي :

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول " الولاء العاطفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
١	أشعر بالفخر والاعتزاز نتيجة انتمائي لهذا المصنع	٤.٤٥	٠.٨٢١	٨٢.٦	عالية
٢	لا أرغب في ترك عملي بالمصنع حتى في حالة الحصول على عمل آخر بأجر أعلى	٤.٢٠	٠.٨٧٦	٨٢.٣	عالية
٣	أشعر بروح الأسرة أثناء العمل بالمصنع	٤.١٢	٠.٨٣٢	٨١.٧	عالية
٤	أشعر بأن أي مشكلة تواجه المصنع هي مشكلتي الشخصية	٤.٣٩	٠.٨٧٧	٨٢.١	عالية
٥	إن قراري بالعمل في هذا المصنع كان خاطئاً	١.٦٥	١.٠٤٣	٣٧.١	منخفضه
٦	يتصدر عملي داخل المصنع قائمة أولوياتي	٣.٨٩	٠.٨٣٤	٧٥.٤	عالية
٧	لا أوافق على سياسات المصنع تجاه الموضوعات الهامة المرتبطة بالعاملين	١.٧٩	١.٠٥٩	٣٨.١	منخفضه
٨	لا أشعر بالسعادة بسبب عملي في هذا المصنع	١.٦٨	١.٠٥١	٣٨.١	منخفضه
٩	أرغب في التضحية بالوقت والجهد في سبيل نجاح المصنع في تحقيق أهدافه	٤.١١	٠.٨٣١	٨٠.٣	عالية
	المعدل العام للولاء العاطفي	٣.٩٧	٠.٨٤	٨١.١	عالية

ويتبين من الجدول رقم (١) السابق أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن الفقرات المعبرة عن "الولاء العاطفي" قد تراوحت ما بين (١.٦٥ - ٤.٤٥) لمطلق الحرية للفقرات (إن قراري بالعمل في هذا المصنع كان خاطئاً) حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ

(١.٦٥) بدرجة منخفضة ونسبة بلغت (٣٧.١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفقرة (لا أشعر بالسعادة بسبب عملي في هذا المصنع) (١.٦٨) بدرجة منخفضة ونسبة بلغت (٣٨.١)، يليها فقرة (لاوافق على سياسات المصنع تجاه الموضوعات الهامة المرتبطة بالعاملين) بمتوسط حسابي (١.٧٩) بدرجة منخفضة ونسبة بلغت (٣٨.١) . هذا بينما حققت بقية الفقرات الستة متوسطات حسابية مرتفعة ودرجات عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرة (أشعر بالفخر والاعتزاز نتيجة لانتمائي لهذا المصنع) (٤.٤٥) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٢.٦)، يليها فقرة (أشعر بأن أي مشكلة تواجه المصنع هي مشكلتي الشخصية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٩) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٢.١)، يليها فقرة (لا أرغب في ترك عملي بالمصنع حتى في حالة الحصول على عمل آخر بأجر أعلى) بمتوسط حسابي (٤.٢٠) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٢.٣)، يليها فقرة (أشعر بروح الأسرة أثناء العمل بالمصنع) بمتوسط حسابي (٤.١٢) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨١.٧)، ثم فقرة (أرغب في التضحية بالوقت والجهد في سبيل نجاح المصنع في تحقيق أهدافه) بمتوسط حسابي (٤.١١) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٠.٣)، يليها فقرة (يتصدر عملي داخل المصنع قائمة أولوياتي) بمتوسط حسابي (٣.٨٩) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٧٥.٤) . هذا بينما ظهر المعدل العام للولاء العاطفي بين أفراد العينة مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨١.١)، مما يؤكد ارتفاع معدل الولاء العاطفي بين أفراد العينة العاملين بالمصنع .

٢-النتائج المتعلقة بالمجال الثاني "الولاء الأخلاقي": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني، كما يتبين من الجدول رقم (٢) التالي :

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني "الولاء الأخلاقي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
١	أشعر بقدر كبير من الالتزام الخلفي بلوائح المصنع وقوانينه	٤.٤٣	٠.٧٦٥	٨٨.٧	عالية
٢	أشعر بأنني مدين لهذا المصنع	٤.١٥	٠.٩٤٥	٨٣.١	عالية
٣	أرغب في أن أعطي المصنع أفضل ما عندي أثناء أداء العمل	٤.٢٢	٠.٧٨٣	٨٤.٢	عالية
٤	يعتبر عملي في هذا المصنع من أفضل فرص العمل التي أتيت لي	٤.٠١	٠.٧٩٩	٨٠.١	عالية
٥	لا أبالي سواء نجح المصنع أو فشل في تحقيق أهدافه	١.٧٤	١.٠٥٣	٣٨.٣	منخفضة
٦	أرى أن قيمي تتفق مع قيم المصنع	٤.٣٦	٠.٨٢٠	٨٦.١	عالية
	المعدل العام للولاء الأخلاقي	٤.٠١	٠.٨١	٨٤.١	عالية

ويتبين من الجدول رقم (٢) السابق أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن الفقرات المعبرة عن "الولاء الأخلاقي" قد تراوحت ما بين (١.٧٤ - ٤.٤٣) لمطلق الحرية للفقرات (لا أبالي سواء نجاح المصنع أو فشل في تحقيق أهدافه) حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (١.٧٤) بدرجة منخفضة ونسبة بلغت (٣٨.٣)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفقرة (يعتبر عملي في هذا المصنع من أفضل فرص العمل التي أتاحت لي) (٤.٠١) بدرجة عالية و نسبة بلغت (٨٠.٧)، يليها فقرة (أشعر بأنني مدين لهذا المصنع) بمتوسط حسابي (٤.١٥) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٣.٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفقرة (أرغب في أن أعطي المصنع أفضل ما عندي أثناء أداء العمل) (٤.٢٢) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٤.٢)، يليها فقرة (أرى أن قيمي تتفق مع قيم المصنع) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٦) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٦.١)، يليها فقرة (أشعر بقدر كبير من الالتزام الخلفي بلوائح المصنع وقوانينه) بمتوسط حسابي (٤.٤٣) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٨.٧). هذا بينما ظهر المعدل العام للولاء العاطفي بين أفراد العينة مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وبدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٤.١)، مما يؤكد ارتفاع معدل الولاء الأخلاقي بين أفراد العينة العاملين بالمصنع.

٣-النتائج المتعلقة بالمجال الثاني "الولاء المستمر": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني، كما يتبين من الجدول رقم (٣) التالي :

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث "الولاء المستمر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
١	أشعر بالارتباط الشديد بالمصنع وأني جزء لا يتجزأ منه	٤.٣٢	٠.٧٣٠	٨٧.٠	عالية
٢	أشعر بالرغبة في الحديث عن المصنع حتى عندما أكون بخارجه	٣.٦٩	٠.٩٨٦	٧٣.٥	عالية
٣	أرغب في الدفاع عن سمعة وكيان المصنع	٣.٤٢	٠.٨٩٢	٦٨.٥	متوسطة
٤	أحصل على دخل مجز بالمصنع مما يشجعني على الاستمرار فيه	٣.٨١	٠.٨٩٦	٧٣.٧	عالية
٥	ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية بالمصنع	٣.٨٩	٠.٨٩٨	٧٤.١	عالية
	المعدل العام للولاء المستمر	٣.٥٤	٠.٨٦	٧٢.٢	عالية

يتبين من الجدول (٣) السابق أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن الفقرات المعبرة عن "الولاء المستمر" قد تراوحت ما بين (٣.٤٢ - ٤.٢٢) لمطلق الحرية للفقرات (أرغب في الدفاع عن سمعة وكيان المصنع) حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٣.٤٢) بدرجة متوسطة ونسبة بلغت (٦٨.٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفقرة (أشعر بالرغبة في الحديث عن المصنع حتى عندما أكون بخارجه) (٣.٦٩) بدرجة عالية و نسبة

بلغت (٧٣.٥)، يليها فقرة (أحصل على دخل مجز بالمصنع مما يشجني على الاستمرار فيه) بمتوسط حسابي (٣.٨١) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٧٣.٧)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفقرة (ستكون سعادتني بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية بالمصنع) (٣.٨٩) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٧٤.١)، يليها فقرة (أشعر بالارتباط الشديد بالمصنع وأني جزء لا يتجزأ منه) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٢) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٧.٠). هذا بينما ظهر المعدل العام للولاء العاطفي بين أفراد العينة مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٧٢.٢)، مما يؤكد ارتفاع معدل الولاء المستمر بين أفراد العينة العاملين بالمصنع .

ويتبين من عرض نتائج الجداول أرقام (١، ٢، ٣) أن المتوسط العام لدرجة الولاء قد بلغ (٣.٧٦) درجة ولاء عالية، بينما جاء ترتيب المجالات كالاتي : المجال العاطفي وقد حصل على متوسط حسابي (٣.٩٧) بدرجة ولاء عالية، المجال الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي (٤.٠١) بدرجة ولاء عالية، المجال المستمر وقد حصل على متوسط حسابي (٣.٥٤) بدرجة ولاء عالية، مما يؤكد ارتفاع درجة الولاء لدى العمال بالمصنع محل الدراسة وهذا كما يتضح من الجدول التالي :

م	نوعية الولاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
١	الولاء العاطفي	٣.٩٧	٠.٨٤	٨١.١	عالية
٢	الولاء الأخلاقي	٤.٠١	٠.٨١	٨٤.١	عالية
٣	الولاء المستمر	٣.٥٤	٠.٨٦	٧٢.٢	عالية
٤	الولاء التنظيمي	٣.٧٦	٠.٨٣	٨٠.١	عالية

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " موسى أحمد خير الدين و محمود أحمد النجار " حيث أكدت على وجود مستوى مقبول من الولاء التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالملكة الأردنية الهاشمية، وظهرت الدراسة ان الولاء العاطفي كان الاقوى في المؤسسة يليه الولاء المستمر، بينما لم تظهر الدراسة وجود مستوى مقبول من الولاء المعياري بالمؤسسة (خير الدين، موسى و النجار، محمود ٢٠١٠ : ٣٢) .

كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة " صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن " عن أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، بشركات هائل سعيد بصنعاء، حيث حصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (٣.٥٨) كما جاء مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت (٣.٣٦)، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (٣.١٢) (أمين السقاف، صفوان و إبراهيم أبو سن، أحمد ٢٠١٥ : ٤٩).

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما نظرية آلن و ماير (Allen and Meyer) المعروفة بالنموذج الثلاثي أو متعدد الأبعاد والتي أكدت أن العاملين بالمنظمة يعبرون عن انتمائهم أو ولائهم للمنظمة بصور مختلفة سواء كلنت سلوكية أو أخلاقية أو عاطفية، كما انها

افترضت أن الموظفين أو العاملين يختلفون في درجة ولائهم العاطفي والأخلاقي والمستمر حسب الظروف والمتغيرات المصاحبة لعملية العمل ودرجة مساندة المنظمة لهم لاشباع احتياجاتهم المختلفة (Frank Q. Fu, et al., 2009: 337).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه "ستيفن جارسو" Stephen Jaros حول نظرية "ماير وألن" Meyer and Allen المعروفه بالولاء ثلاثي الأبعاد حيث افترض هذا النموذج أن الولاء التنظيمي للموظف أو العامل يشتمل على ثلاثة أبعاد في وقت واحد هي: الولاء العاطفي المتعلق بالمشاعر الوجدانية والعاطفية، والولاء المعياري والذي يشتمل على تصورات الموظف تجاه ولائه للمنظمة كقواعد المعاملة بالمثل أو تكافؤ الفرص، والولاء المستمر والذي يعكس استمرار الولاء على أساس التكاليف المتصورة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية من مغادرة أو ترك المنظمة (Jaros, Stephen 2007: 7).

ثالثاً : درجة الولاء التنظيمي للعمال بالنسبة لكل من جماعة العمل، والإدارة، والمصنع بوجه عام :

وبسؤال الباحثين عن درجة ولائهم لكل من جماعة العمل والإدارة والمصنع بوجه عام، تبين وجود معدلات ولاء مرتفعة بوجه عام لدى العاملين بالنسبة لكل من وحدات العمل المختلفة السالفة الذكر، وقد جاء في المرتبة الأولى الولاء نحو التنظيم (المصنع)، حيث أشارت نسبة (65.2%) إلى أنهم يشعرون بالولاء نحو المصنع بدرجة كبيرة، بينما أشارت نسبة (21.4%) أنهم يشعرون بالولاء تجاه المصنع بدرجة متوسطة، في حين أشارت نسبة (11.4%) إلى أنهم يشعرون بالولاء تجاه المصنع بدرجة قليلة، وأشارت نسبة (20.0%) إلى أنهم لا يشعرون بالولاء للمصنع مطلقاً. ثم جاء في المرتبة الثانية الولاء تجاه فريق أو جماعة العمل، حيث أشارت نسبة (56.2%) إلى أنهم يشعرون بالولاء تجاه فريق العمل بدرجة كبيرة، بينما أشارت نسبة (20.0%) أنهم يشعرون بالولاء تجاه فريق العمل بدرجة متوسطة، في حين أشارت نسبة (17.1%) إلى أنهم يشعرون بالولاء تجاه فريق العمل بدرجة قليلة، وأشارت نسبة (6.7%) إلى أنهم لا يشعرون بالولاء تجاه فريق العمل مطلقاً. ثم جاء في المرتبة الأخيرة الولاء نحو الإدارة التي يعملون بها، حيث أشارت نسبة (52.4%) إلى أنهم يشعرون بالولاء نحو الإدارة التي يعملون بها بدرجة كبيرة، بينما أشارت نسبة (28.1%) أنهم يشعرون بالولاء نحو الإدارة التي يعملون بها بدرجة متوسطة، في حين أشارت نسبة (14.8%) إلى أنهم يشعرون بالولاء نحو الإدارة التي يعملون بها بدرجة قليلة، وأشارت نسبة (4.7%) إلى أنهم لا يشعرون بالولاء نحو الإدارة التي يعملون بها مطلقاً. وأخيراً، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (4) التالي :

جدول رقم (٤)
التوزيع التكراري لأفراد العينة طبقاً لمظاهر الولاء المختلفة ودرجته

مظاهر الولاء						درجة الولاء
الولاء تجاه المصنع بوجه عام		الولاء تجاه الإدارة التي يعمل بها		الولاء تجاه فريق العمل		
%	ك	%	ك	%	ك	
٦٥.٢	١٣٧	٥٢.٤	١١٠	٥٦.٢	١١٨	درجة كبيرة
٢١.٤	٤٥	٢٨.١	٥٩	٢٠.٠	٤٢	درجة متوسطة
١١.٤	٢٤	١٤.٨	٣١	١٧.١	٣٦	درجة قليلة
٢.٠	٤	٤.٧	١٠	٦.٧	١٤	لا توجد مطلقاً
%١٠٠	٢١٠	%١٠٠	٢١٠	%١٠٠	٢١٠	الإجمالي

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن ارتفاع معدلات الولاء لدى العمال، وأن الولاء تجاه المصنع يحتل المرتبة الأولى، يليه الولاء تجاه فريق العمل، ثم الولاء تجاه الإدارة التي يعمل بها العمال.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " بون أوي كينج " والتي أظهرت أن الاتصال، والمكافأة والتقدير، والانتماء لفريق العمل ارتبطت إيجابياً مع الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي (Boon, Ooi Keng,) (Arumugam, ٢٠٠٦: ١١٢).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أكده " إدوارد جرينبرج وزملائه " Edward S.

Greenberg من أن الانتماء لفريق العمل يرتبط بعلاقة إيجابية بالولاء التنظيمي، وأن كل مظهر من مظاهر الانتماء للفريق كالعلاقات بين فريق العمل، وفاعليته، والمشاركة في بناء فريق العمل هي جميعها مظاهر ترتبط بعلاقات إيجابية وجوهرية بالولاء التنظيمي (Greenberg, Edward S. et.al ٢٠١٢: ٢٠).

رابعا : العلاقة بين الخصائص الديموجرافية للعمال والولاء التنظيمي :

١- فئات السن والولاء التنظيمي :

وللتعرف على العلاقة بين الخصائص الديموجرافية للعمال والولاء التنظيمي، تم توزيع المبحوثين أولاً طبقاً للعلاقة بين السن ومستوى الولاء التنظيمي، فتبين أن نسبة (٤٤.٧%) من إجمالي المبحوثين في الفئة العمرية ٢٠-٣٠ سنة، يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في حين أن نسبة (٢٩.٤%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، بينما نسبة (٢٥.٩%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما الفئة العمرية ٣١ - ٤٠ عاماً، فقد تبين أن نسبة (٧٨.٦%) منهم يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في حين أن نسبة (١٧.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، بينما نسبة (٤.٤%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما الفئة العمرية ٤١ - ٥٠ عاماً، فقد تبين أن نسبة (٦٦.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في حين أن نسبة (٢٢.٢%)

يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، بينما تبين أن نسبة (١١.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما الفئة العمرية ٥١ - ٦٠ عاماً، فقد تبين أن نسبة (٧٥.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في حين أن نسبة (٢٥.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، وهذا ما يكشف عنه الجدول رقم (٥) التالي :

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري لأفراد العينة طبقاً للعلاقة بين السن ومستوى الولاء التنظيمي

قيمة كا ^٢	الإجمالي		مستوى الولاء التنظيمي						السن
			منخفض		متوسط		مرتفع		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كا ^١ =	%١٠٠	٨٥	٢٥.٩	٢٢	٢٩.٤	٢٥	٤٤.٧	٣٨	٣٠ - ٢٠
٢١.٠١٧	%١٠٠	١١٢	٤.٤	٥	١٧.٠	١٩	٧٨.٦	٨٨	٤٠ - ٣١
دالة عند	%١٠٠	٩	١١.١	١	٢٢.٢	٢	٦٦.٧	٦	٥٠ - ٤١
مستوى	%١٠٠	٤	-	-	٢٥.٠	١	٧٥.٠	٣	٦٠ - ٥١
٠.٠١	%١٠٠	٢١٠	١٣.٤	٢٨	٢٢.٣	٤٧	٦٤.٣	١٣٥	الإجمالي

ويتضح من الجدول السابق أن للولاء التنظيمي درجات مختلفة، وأنه كلما زاد السن زاد مستوى الولاء التنظيمي. مما يؤكد وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فئات السن ومستوى الولاء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كومار وجيري والتي أكدت على أن الولاء

التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا (Kumar

٢٠٠٩:٣٤ and Geri). كما تتفق مع نتائج (مخلص الشنعي) والتي أكدت وجود علاقة موجبة بين السن والولاء التنظيمي بواقع ٠.٦٨٦ عند مستوى معنوية ١% (شباع الجميلي، مخلص ٢٠١٢: ٣٠٠).

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نظرية ألن وماير ((Meyer and Allen (١٩٨٤)،

والتي أشارت إلى وجود ثمة علاقة بين السن والأقدمية وبين الولاء التنظيمي، حيث أكد أن الموظفين من صغار السن يمكن أن يكونوا أقل ولاء من غيرهم من كبار السن، وذلك بسبب قلة خبرتهم وقلة فرص الترقى داخل العمل، وأنه كلما زاد السن والأقدمية زادت طموحاتهم وزاد مستوى الولاء للمنظمة، كما يعد قلة الولاء للمنظمة أحد أهم أسباب تركهم للعمل (Cohen, Aaron ١٩٩٣:١٤٥).

كما تتفق مع ما أشار إليه ماير وألن (١٩٨٤) من وجود علاقة بين العمر أو السن

وبين الولاء التنظيمي، حيث كشفت عن وجود علاقة خطية أو طردية بين السن ومستوى الولاء التنظيمي، فالموظفين من كبار السن يكونون أكثر خبرة وولاء للتنظيم من غيرهم من صغار السن. كما أكد أن هناك علاقة طردية بين العمر والولاء العاطفي، بينما لا توجد علاقة طردية بين العمر والولاء المستمر (TAŞDEMİR AFŞARE, Selda ٢٠١٤: ١٣٠).

٢- النوع والولاء التنظيمي :

وللتعرف على تأثير النوع في الولاء التنظيمي، تم توزيع المبحوثين طبقاً للعلاقة بين النوع ومستوى الولاء التنظيمي، فتبين أن نسبة (٦٤.٣%) من الذكور يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٢٦.٢%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٩.٥%) من ذوي الولاء المنخفض . أما الإناث فقد تبين أن نسبة (٦١.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٢٧.٤%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (١١.٣%) من ذوي الولاء المنخفض، وهذا ما يكشف عنه الجدول رقم (٦) التالي :

جدول رقم (٦)

التوزيع التكراري لأفراد العينة طبقاً للعلاقة بين النوع ومستوى الولاء التنظيمي

قيمة كا ^٢	الإجمالي		مستوى الولاء التنظيمي						النوع
			منخفض		متوسط		مرتفع		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كا ^٢ = ١٨.٤٦٧ دالة عند مستوى ٠.٠١	%١٠٠	٤٢	٩.٥	٤	٢٦.٢	١١	٦٤.٣	٢٧	ذكر
	%١٠٠	١٦٨	١١.٣	١٧	٢٧.٤	٤٨	٦١.٣	١٠٣	أنثى
	%١٠٠	٢١٠	١٠.٠	٢١	٢٨.١	٥٩	٦١.٩	١٣٠	الإجمالي

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن أن الإناث كن أكثر ولاءً للتنظيم من الذكور مما يؤكد وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين النوع والولاء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ماتيو وزاجاك (١٩٩٠) و التي أجريت للكشف عما إذا كان هناك اختلاف في مستويات الولاء التنظيمي على أساس الجنس. حيث وجدت إلى أن مستويات الولاء التنظيمي تختلف وفقاً لنوع الجنس . وتوصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للنساء كان أعلى من الرجال، حيث أكدت أن النساء هن أكثر ولاءً و التزاماً لمنظمتهم، مقارنة بالرجال . بسبب عدم رغبتهم في تغيير وظائفهن أو المنظمات التي يعملن بها . وفي دراسة أخرى أجريت على أساس نموذج ماير وألن لتصنيف الولاء التنظيمي وجد (سليمان وديزيل ٢٠٠٠) أن هناك علاقة ايجابية بين الجنس والولاء العاطفي لصالح النساء، في حين أن هناك علاقة ايجابية ضعيفة بين الجنسين والولاء القيمي، كما أن أشار إلى وجود علاقة سلبية بين الجنسين والولاء المستمر (Selda, TAŞDEMİR AFŞARE, ٢٠١٤ : ١٢٩-١٣٠) .

ويتبين من تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (٥) و (٦) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين كل من السن والنوع ومستوى الولاء التنظيمي للمصنع . وهذا ما أكدته كل من ستيرز (Steers ١٩٧٧) وألن وماير (Allen and Meyer ١٩٩٠) حيث أكدوا أن الولاء التنظيمي للموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون بها يرتبط بعدد من السمات الشخصية كالسن والنوع والمكانة الوظيفية ومستوى التعليم (Tasdemir Afsar, Selda ٢٠١٤ : ١٢٩) .

٣- الحالة الاجتماعية للعمال والولاء التنظيمي :

وبالنسبة للعلاقة بين الحالة الاجتماعية ومستوى الولاء التنظيمي، فقد تبين أن نسبة (٣٩.٦%) من فئة العزاب يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٤٣.٨%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (١٦.٦%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما بالنسبة لفئة المتزوجين فقد كشفت الدراسة أن نسبة (٧٦.٥%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٦.٩%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٦.٦%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما بالنسبة لفئة المطلقين، فقد تبين أن نسبة (٣٦.٨%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٤٢.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٢١.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما بالنسبة لفئة الأرمال فقد تبين أن نسبة (٥٧.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٢٨.٦%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (١٤.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض، وذلك كما يتبين من الجدول رقم (٧) التالي :

جدول رقم (٧)

التوزيع التكراري لأفراد العينة طبقاً للعلاقة بين الحالة الاجتماعية ومستوى الولاء التنظيمي

قيمة كا	الإجمالي		مستوى الولاء التنظيمي						الحالة الاجتماعية
			منخفض		متوسط		مرتفع		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كا = ٣٨.٢٩٧ دالة عند مستوى ٠.٠١	%١٠٠	٤٨	١٦.٦	٨	٤٣.٨	٢١	٣٩.٦	١٩	أعزب
	%١٠٠	١٣٦	٦.٦	٩	١٦.٩	٢٣	٧٦.٥	١٠٤	متزوج
	%١٠٠	١٩	٢١.١	٤	٤٢.١	٨	٣٦.٨	٧	مطلق
	%١٠٠	٧	١٤.٣	١	٢٨.٦	٢	٥٧.١	٤	أرمل
	%١٠٠	٢١٠	١٠.٥	٢٢	٢٥.٧	٥٤	٦٣.٨	١٣٤	الإجمالي

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن أن المتزوجين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي مقارنة بأقرانهم من غير المتزوجين. ولعل ذلك يرجع إلى المسؤوليات التي يتحملها العامل نتيجة الزواج، الأمر الذي يجعله يفكر بصورة عقلانية ويجعله أكثر حرصاً من غير المتزوج على إعطاء كل ولائه للتنظيم من أجل ضمان البقاء داخل التنظيم، حتى لا تفقد أسرته مصدر دخلها، مما يؤكد عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الحالة الاجتماعية للعمال ومستوى الولاء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسات " ماثيو وزاجاك " (١٩٩٠) و " سيمونز " (٢٠٠٥) والذين أكدوا على وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والحالة الاجتماعية، فالموظفين المتزوجين أبدوا المزيد من الولاء للمنظمة، مقارنة بالموظفين غير المتزوجين. وأرجعوا ذلك إلى شعور الموظفين المتزوجين بالمسؤولية، وكونهم أكثر عرضة للشعور بالاضطرار لمواجهة احتياجات أسرهم عن غيرهم من غير المتزوجين. لذلك فإن العمل بالمنظمة يوفر للموظف المتزوج الأمن الوظيفي، دون الإضرار إلى اللجوء إلى استثماراتهم، أو التعرض لخطر البطالة (: ٢٠١٤ TAŞDEMİR AFŞARE,Selda).(١٣٠)

٤- مدة العمل أو أقدمية العمال والولاء التنظيمي :

وبتوزيع المبحوثين طبقاً للعلاقة بين مدة العمل داخل المصنع ومستوى الولاء التنظيمي، تبين أن نسبة (٦٣.٦%) من العاملين الذين يعملون بالمصنع لمدة أقل من خمس سنوات يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٢٥.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (١١.٤%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما بالنسبة للعاملين الذين يعملون بالمصنع لمدة من ٥ - ١٠ سنوات، تبين أن نسبة (٧٧.٢%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٧.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٥.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما بالنسبة للعاملين الذين يعملون بالمصنع لمدة من ١٠ - ١٥ سنة، تبين أن نسبة (٧٥.٦%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٩.٥%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٤.٩%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما بالنسبة للعاملين الذين يعملون بالمصنع لمدة من ١٥ - ٢٠ سنة، فقد تبين أن نسبة (٨٢.٤%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٤.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٢.٩%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض. أما بالنسبة للعاملين الذين يعملون بالمصنع لمدة ٢٠ سنة فأكثر، تبين أن نسبة (٧٥.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٦.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٨.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٨) التالي :

جدول رقم (٨)

التوزيع التكراري لأفراد العينة طبقاً للعلاقة بين مدة العمل أو الخدمة داخل المصنع ومستوى الولاء التنظيمي

قيمة كا	الإجمالي		مستوى الولاء التنظيمي						مدة الخدمة داخل المصنع
			منخفض		متوسط		مرتفع		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كا =	%١٠٠	٤٤	١١.٤	٥	٢٥.٠	١١	٦٣.٦	٢٨	أقل من ٥ سنوات
٢٤.٧٩١	%١٠٠	٧٩	٥.١	٤	١٧.٧	١٤	٧٧.٢	٦١	١٠ - ٥
دالة عند	%١٠٠	٤١	٤.٩	٢	١٩.٥	٨	٧٥.٦	٣١	١٥ - ١٠
مستوى	%١٠٠	٣٤	٢.٩	١	١٤.٧	٥	٨٢.٤	٢٨	٢٠ - ١٥
٠.٠١	%١٠٠	١٢	٨.٣	١	١٦.٧	٢	٧٥.٠	٩	٢٠ فأكثر
	%١٠٠	٢١٠	٥.٢	١٣	١٩.٠	٤٠	٧٤.٨	١٥٧	الإجمالي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن مستوى الولاء التنظيمي يرتفع كلما زادت مدة الخدمة داخل التنظيم، ويرجع ذلك إلى ما يعرف بالولاء العاطفي الذي يزداد كلما زادت مدة العمل داخل التنظيم، حيث يرتبط الفرد ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم. كما يرجع ذلك إلى زيادة المزايا التي يحصل عليها الفرد كلما زادت مدة عمله داخل التنظيم، وهذه المزايا تؤدي إلى زيادة ولاءه للتنظيم، الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة داخل التنظيم ومستوى الولاء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة كومان وجيري والتي أكدت على اختلاف مستوى الولاء التنظيمي حسب خبرة العمل أو أقدمية العاملين، حيث تبين أن العمال

الأكثر خبرة وأقدمية في العمل كان لديهم مستوى أعلى من الولاء التنظيمي عن غيرهم الأقل خبرة و أقدمية (Kumar and Geri , ٢٠٠٩ : ٣٥) .

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مخلص الشنعي) والتي أكدت وجود علاقة موجبة بين مدة الخدمة والولاء التنظيمي بواقع ٠.٣٥٢ عند مستوى معنوية ٥% (شياح الجميلي، مخلص ٢٠١٢ : ٣٠٠) .

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع نتائج دراسة (مريم بنت سالم الحمداني) والتي بينت وجود علاقة ايجابية بين سنوات الخبرة و درجة الولاء التنظيمي للجامعة، وأكدت أن ذلك يعود إلى أن الأشخاص الجدد العاملين في الجامعات يكونون على معرفة أقل من زملائهم بأهداف الجامعة وسياساتها، بينما الذين خبرتهم أطول تكون قد تولدت لديهم خبرة في كافة المجالات نتيجة استمراريتهم بالعمل في المهنة في الجامعة، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على ولاءهم لتلك الجامعات (الحمداني، مريم ٢٠٠٩ : ٧٠) .

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سميه دبه و سميره غوله) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الأقدمية في العمل، وهذا يعني أن الأقدمية عامل غير مؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لأن الموظف الجديد والقديم متماثلان في الامتيازات نفسها (في الحقوق والواجبات)، بل يرتبط مستوى الولاء التنظيمي بعوامل أخرى كالصفات الشخصية، أو نمط القيادة أو نوعية الوظيفة في حد ذاتها (دبه، سميه و غوله، سميره ٢٠١١ : ٧٧) .

٥- نمط الموطن الأصلي للعمال والولاء التنظيمي :

وبتوزيع المبحوثين وفقاً للعلاقة بين نمط الموطن الأصلي (محل الميلاد) ومستوى الولاء التنظيمي، تبين أن نسبة (٧٨.٩ %) من ذوي الأصول الحضرية يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٧.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٤.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . وفيما يتعلق بذوي الأصول الريفية تبين أن نسبة (٧١.٣ %) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٢١.٨%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٦.٩%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض، وهذا ما يكشف عنه الجدول رقم (٩) التالي :

جدول رقم (٩)

التوزيع التكراري لأفراد العينة طبقاً للعلاقة بين نمط الموطن الأصلي ومستوى الولاء التنظيمي

قيمة كا ^٢	الإجمالي		مستوى الولاء التنظيمي						نمط الموطن الأصلي
			منخفض		متوسط		مرتفع		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كا ^٢ =	%١٠٠	١٢٣	٤.٠	٥	١٧.١	٢١	٧٨.٩	٩٧	حضر
٢.٤٦٢	%١٠٠	٨٧	٦.٩	٦	٢١.٨	١٩	٧١.٣	٦٢	ريف
غير دالة	%١٠٠	٢١٠	٥.٣	١١	١٩.٠	٤٠	٧٥.٧	١٥٩	الإجمالي

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين العاملين من ذوي الأصول الحضرية والعاملين من ذوي الأصول الريفية في مستوى الولاء التنظيمي، على الرغم من أن مستوى الولاء التنظيمي يرتفع قليلاً عند العاملين من ذوي الأصول الحضرية .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد حمزه أمين) حيث توصلت الى عدم وجود فروق جوهرية بين العاملين من ذوي الأصول الحضرية والعاملين من ذوي الأصول الريفية في مستوى الولاء التنظيمي، على الرغم من أن مستوى الولاء التنظيمي يرتفع قليلاً عند العاملين من ذوي الأصول الحضرية، تبين أن نسبة (٧٠.٩%) من ذوي الأصول الحضرية يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في مقابل نسبة (٥٨.١%) ممن ينتمون لأصول ريفية (حمزه، محمد ٢٠٠٩ : ٢١٢) .

٦- نمط محل إقامة العمال والولاء التنظيمي :

وبتوزيع المبحوثين وفقاً للعلاقة بين نمط محل الإقامة الدائم ومستوى الولاء التنظيمي، تبين أن نسبة (٧٤.٢%) من الذين يقيمون في المناطق الحضرية يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٨.٥%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٧.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . وفيما يتعلق بالعاملين الذين يقيمون في المناطق الريفية تبين أن نسبة (٦٥.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٢٢.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (١٢.٨%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض، وهذا ما يكشف عنه الجدول رقم (١٠) التالي :

جدول رقم (١٠)

التوزيع التكراري لأفراد العينة طبقاً للعلاقة بين نمط محل الإقامة الدائم ومستوى الولاء التنظيمي

قيمة كا	الإجمالي		مستوى الولاء التنظيمي						نمط محل الإقامة الدائم
			منخفض		متوسط		مرتفع		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كا = ٠.٩٢٦ غير دالة	%١٠٠	١٢٤	٧.٣	٩	١٨.٥	٢٣	٧٤.٢	٩٢	حضر
	%١٠٠	٨٦	١٢.٨	١١	٢٢.١	١٩	٦٥.١	٥٦	ريف
	%١٠٠	٢١٠	٩.٦	٢٠	١٩.٥	٤١	٧٠.٩	١٤٩	الإجمالي

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين العاملين الذين يقيمون في المناطق الحضرية والعاملين الذين يقيمون في المناطق الريفية في مستوى الولاء التنظيمي، على الرغم من أن مستوى الولاء التنظيمي يرتفع قليلاً عند العاملين الذين يقيمون في المناطق الحضرية .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد حمزه أمين) والتي أكدت على عدم وجود فروق جوهرية بين العاملين الذين يقيمون في المناطق الحضرية والعاملين الذين يقيمون في المناطق الريفية في مستوى الولاء التنظيمي، على الرغم من أن مستوى الولاء التنظيمي يرتفع قليلاً عند العاملين الذين يقيمون في المناطق الحضرية، تبين أن نسبة (٦٥.٥%) من الذين يقيمون في المناطق الحضرية يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي

مرتفع، في مقابل نسبة (٦٥.٠%) ممن يقيمون في مناطق ريفية (حمزه، محمد ٢٠٠٩ : ٢١٣).

٧- المستوى التعليمي للعمال والولاء التنظيمي :

وبتوزيع المبحوثين وفقاً للعلاقة بين المستوى التعليمي ومستوى الولاء التنظيمي، تبين أن نسبة (١٢.٥%) من العاملين الأميين يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، كما تبين أن نسبة (٣٧.٥%) من العاملين الأميين يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٥٠.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . وبالنسبة لمن يقرأون ويكتبون فقد كشفت الدراسة أن نسبة (٣١.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٤٣.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٢٥.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . أما بالنسبة للحاصلين على مؤهل ابتدائي فقد تبين أن نسبة (٣٥.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٤٦.٤%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (١٧.٩%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . وبالنسبة للحاصلين على مؤهل اعدادي فقد تبين أن نسبة (٦٧.٦%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٨.٩%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (١٣.٥%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . أما بالنسبة للحاصلين على مؤهل ثانوي فقد تبين أن نسبة (٧٨.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٣.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٨.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . وبالنسبة للحاصلين على مؤهل جامعي فقد تبين أن نسبة (٧٢.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٨.٢%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٩.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . أما بالنسبة للحاصلين على مؤهل فوق الجامعي فقد تبين أن نسبة (١٠.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، وهذا ما يكشف عنه الجدول رقم (١١) التالي :

جدول رقم (١١)

التوزيع التكراري لأفراد العينة طبقاً للعلاقة بين المستوى التعليمي ومستوى الولاء التنظيمي

قيمة كا ^٢	الإجمالي		مستوى الولاء التنظيمي						المستوى التعليمي
			منخفض		متوسط		مرتفع		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كا ^٢ =	%١٠٠	٨	٥٠.٠	٤	٣٧.٥	٣	١٢.٥	١	أمي
٣٣.٠٢٨	%١٠٠	١٦	٢٥.٠	٤	٤٣.٧	٧	٣١.٣	٥	يقرأ ويكتب
دالة عند	%١٠٠	٢٨	١٧.٩	٥	٤٦.٤	١٣	٣٥.٧	١٠	ابتدائي
مستوى	%١٠٠	٣٧	١٣.٥	٥	١٨.٩	٧	٦٧.٦	٢٥	اعدادي
٠.٠١	%١٠٠	١٠٨	٨.٣	٩	١٣.٠	١٤	٧٨.٧	٨٥	ثانوي
	%١٠٠	١١	٩.١	١	١٨.٢	٢	٧٢.٧	٨	جامعي
	%١٠٠	٢	—	—	—	—	١٠٠.٠	٢	فوق الجامعي
	%١٠٠	٢١٠	١٣.٣	٢٨	٢١.٩	٤٦	٦٤.٨	١٣٦	الإجمالي

وتكشف بيانات الجدول السابق عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي ومستوى الولاء التنظيمي . حيث تبين ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي مع ارتفاع مستوى تعليم المبحوثين . ويرجع ذلك إلى زيادة المزايا المادية والاجتماعية والمهنية التي يتمتع بها العامل كلما ارتفع مستوى تعليمه، وبالتالي يزداد رضا الفرد عن العمل ومن ثم يزداد ولاءه التنظيمي، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي للعمال وبين مستوى الولاء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " مخلص شياع الجميلي " والتي كشفت عن التوجه الايجابي لعينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي حيث بلغ المعدل العام لاجابات العينة ٣.٩ بانحراف معياري ١.٠٣، وجود علاقة ايجابية بين متغيرات المؤهل الدراسي والالتزام التنظيمي(الجميلي، مخلص ٢٠١٢ : ٢٩٧).

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مريم بنت سالم الحمداني) والتي أكدت عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي للجامعة، وأن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير هذا المتغير على درجة الولاء التنظيمي ربما يعود إلى أن طبيعة العمل لحملة الدكتوراة والماجستير واحدة وهي التدريس. وأن طبيعة القوانين والأنظمة تنطبق على الاثنين بدرجة واحدة (الحمداني، مريم ٢٠٠٩ : ٧١).

٨- متوسط الدخل الشهري للعمال والولاء التنظيمي :

وبتوزيع أفراد العينة طبقاً للعلاقة بين الدخل الشهري من العمل ومستوى الولاء التنظيمي، تبين أن نسبة (٢٥.٠%) من العاملين الذين يحصلون على دخل أقل من ٥٠٠ جنيه يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٣٣.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٤١.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . أما بالنسبة للعاملين الذين يحصلون على دخل يتراوح من ٥٠٠ - ١٠٠٠ جنيه فقد تبين أن نسبة (٣٩.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٣٤.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٢٦.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . وبالنسبة للعاملين الذين يحصلون على دخل يتراوح من ١٠٠٠ - ١٥٠٠ جنيه تبين أن نسبة (٦٦.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٢٣.٥%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٩.٨%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . وبالنسبة للعاملين الذين يحصلون على دخل يتراوح من ١٥٠٠ - ٢٠٠٠ جنيه فقد تبين أن نسبة (٧٤.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٧.٤%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٨.٦%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . وبالنسبة للعاملين الذين يحصلون على دخل يتراوح من ٢٠٠٠ - ٢٥٠٠ جنيه تبين أن نسبة (٨٤.٦%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١١.٥%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، بينما نسبة (٣.٩%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . أما بالنسبة للعاملين الذين يحصلون على دخل ٢٥٠٠ جنيه فأكثر فقد تبين أن نسبة (٩١.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٨.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، وهذا ما يكشف عنه الجدول رقم (١٢) التالي :

جدول رقم (١٢)

التوزيع التكراري للمبحوثين طبقاً للعلاقة بين الدخل الشهري من العمل ومستوى الولاء
التنظيمي

قيمة كأ	الإجمالي		مستوى الولاء التنظيمي						الدخل الشهري من العمل
			منخفض		متوسط		مرتفع		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كأ =	%١٠٠	١٢	٤١.٧	٥	٣٣.٣	٤	٢٥.٠	٣	أقل من ٥٠٠
٢٧.٧٨١	%١٠٠	٥٦	٢٦.٧	١٥	٣٤.٠	١٩	٣٩.٣	٢٢	١٠٠٠ - ٥٠٠
دالة عند	%١٠٠	٨١	٩.٨	٨	٢٣.٥	١٩	٦٦.٧	٥٤	١٥٠٠ - ١٠٠٠
مستوى	%١٠٠	٢٣	٨.٦	٢	١٧.٤	٤	٧٤.٠	١٧	٢٠٠٠ - ١٥٠٠
٠.٠١	%١٠٠	٢٦	٣.٩	١	١١.٥	٣	٨٤.٦	٢٢	٢٥٠٠ - ٢٠٠٠
	%١٠٠	١٢	-	-	٨.٣	١	٩١.٧	١١	٢٥٠٠ فأكثر
	%١٠٠	٢١٠	١٤.٧	٣١	٢٤.٣	٥١	٦١.٠	١٢٨	الإجمالي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن مستوى الولاء التنظيمي يرتفع بين الأفراد الذين يحصلون على دخل شهري مرتفع من العمل، بينما ينخفض الولاء التنظيمي بين الأفراد الذين يحصلون على دخل شهري منخفض من العمل . الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدخل الشهري من العمل ومستوى الولاء التنظيمي .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد حمزه أمين) والتي توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي يرتفع بين الأفراد الذين يحصلون على دخل شهري مرتفع، بينما ينخفض الولاء التنظيمي بين الأفراد الذين يحصلون على دخل شهري منخفض . الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدخل الشهري من العمل ومستوى الولاء التنظيمي (حمزه، محمد ٢٠٠٩ : ٢١٧).

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نظرية بيكر (Becker) والذي أكد فيها أن العلاقة بين الموظف أو العامل والمنظمة تقوم في الأساس على سلوك تعاقدي يحدد حجم المكاسب المادية المتحصلة من العمل . حيث يظهر الموظفين ولائهم للمنظمة بسبب ما لديهم من استثمارات أو متطلبات جانبية أو رهانات، هذه الاستثمارات يتم تقييمها من قبل الموظفين بناءً على حجم مكاسب العمل المادية والتكاليف الناتجة عن ترك العمل (Sayani)
Ghosh, Swamy D R ٢٠١٤ : ٥ .

٩- المكانة أو المرتبة الوظيفية للعمال والولاء التنظيمي :

وتوزيع المبحوثين وفقاً للعلاقة بين الوضع أو المكانة الوظيفية الحالية داخل التنظيم ومستوى الولاء التنظيمي، تبين أن نسبة (١٠٠%) ممن يشغلون الوظائف الإشرافية (أ) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع . أما بالنسبة للعاملين الذين يشغلون وظائف إشرافية (ب) فقد تبين أن نسبة (٧٧.٨%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٢٢.٢%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط . أما بالنسبة للعاملين الذين يشغلون الوظائف الفنية فإن نسبة (٨٠.١%) من العاملين يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٤.٩%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في

حين أن نسبة (٥.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . أما بالنسبة للعاملين الذين يشغلون الوظائف الحرفية فقد تبين أن نسبة (٧٣.١%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (١٩.٢%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (٧.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض . وأخيراً أما بالنسبة للعاملين الذين يشغلون الوظائف الخدمية والمعاونة فقد تبين أن نسبة (٥٨.٣%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما نسبة (٢٥.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي متوسط، في حين أن نسبة (١٦.٧%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي منخفض، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١٣) التالي :

جدول رقم (١٣)
التوزيع التكراري لأفراد العينة طبقاً للعلاقة بين الوضع
أو المكانة الوظيفية الحالية ومستوى الولاء التنظيمي

قيمة كا	الإجمالي		مستوى الولاء التنظيمي						الوضع أو المكانة الوظيفية الحالية
			منخفض		متوسط		مرتفع		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كا = ٢٤.٤٣٦ دالة عند مستوى ٠.٠٠١	%١٠٠	٢	-	-	-	-	١٠٠.٠	٢	وظيفة إشرافية عليا
	%١٠٠	٩	-	-	٢٢.٢	٢	٧٧.٨	٧	وظيفة إشرافية (ب)
	%١٠٠	١٦١	٥.٠	٨	١٤.٩	٢٤	٨٠.١	١٢٩	وظيفة فنية
	%١٠٠	٢٦	٧.٧	٢	١٩.٢	٥	٧٣.١	١٩	وظيفة حرفية
	%١٠٠	١٢	١٦.٧	٢	٢٥.٠	٣	٥٨.٣	٧	وظيفة خدمية ومعاونة
	%١٠٠	٢١٠	٥.٧	١٢	١٦.٢	٣٤	٧٨.١	١٦٤	الإجمالي

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن زيادة الولاء التنظيمي في المستويات الوظيفية العليا، الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الوضع أو المكانة المهنية ومستوى الولاء التنظيمي . وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة لوريل G . Laurel والتي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع المكانة الوظيفية وزيادة مستوى الولاء التنظيمي (٦: ٢٠٠٢ Goulet Laurel R). ومن تحليل البيانات الواردة في الجداول من أرقام (٥) إلى (٨) يتضح أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الديموجرافية مثل السن، والنوع، والحالة الاجتماعية، ومدة العمل أو الخدمة داخل التنظيم .

وكذلك يتضح من تحليل البيانات الواردة في الجدولين رقم (٩)، (١٠) عدم وجود تأثير لبعض المتغيرات الإيكولوجية مثل نمط الموطن الأصلي، ونمط محل الإقامة الدائم على الولاء التنظيمي لعمال المصنع، مما يؤكد عدم وجود علاقة بين نمط الموطن الأصلي ونمط محل الإقامة الدائم ومستوى الولاء التنظيمي .

كما يتضح من تحليل البيانات الواردة في الجداول أرقام (١١)، (١٢)، (١٣) أن هناك تأثير إيجابي لبعض المتغيرات التي تحدد المستوى الاجتماعي والاقتصادي للعاملين مثل المستوى التعليمي، والدخل من المهنة، والوضع أو المكانة الوظيفية على الولاء التنظيمي للمصنع . مما يؤكد " وجود علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي، والدخل، والمكانة الوظيفية للعمال وبين مستوى الولاء التنظيمي " .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " أحمد اسماعيل المعني " عن الولاء التنظيمي للعاملين بالبنك التجاري الأردني والتي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

بعض السمات الشخصية للعاملين كالسن والمستوى التعليمي ومدة الخدمة بالمؤسسة (AI- ٨٩١: ٢٠١٣ Ma'ani, Ahmad Ismail .

➤ مناقشة لأهم نتائج الدراسة :

أولاً : بالنسبة لمستوى الولاء التنظيمي للعمال :

تبين من النتائج ارتفاع درجة الولاء لدى العمال بالمصنع محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العام (٣.٧٦) وهي تمثل درجة ولاء عالية، بينما جاء ترتيب مجالات الولاء كالاتي : المجال العاطفي وقد حصل على متوسط حسابي (٣.٩٧) بدرجة ولاء عالية، المجال الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي (٤.٠١) بدرجة ولاء عالية، المجال المستمر وقد حصل على متوسط حسابي (٣.٥٤) بدرجة ولاء عالية، مما يؤكد ارتفاع درجة الولاء لدى العمال بالمصنع محل الدراسة .

ثانياً : درجة الولاء التنظيمي للعمال بالنسبة لكل من جماعة العمل، والإدارة، والمصنع بوجه عام :

كما كشفت نتائج الدراسة ارتفاع درجة ولاء العمال لكل من جماعة العمل والإدارة والمصنع بوجه عام، حيث تبين وجود معدلات ولاء مرتفعة بوجه عام لدى العاملين بالنسبة لكل من وحدات العمل المختلفة السالفة الذكر، وقد جاء في المرتبة الأولى الولاء نحو التنظيم (المصنع) بنسبة (٦٥.٢%)، ثم جاء في المرتبة الثانية الولاء تجاه فريق أو جماعة العمل، بنسبة (٥٦.٢%)، ثم جاء في المرتبة الأخيرة الولاء نحو الإدارة التي يعملون بها، حيث بنسبة (٥٢.٤%) .

ثالثاً : العلاقة بين الخصائص الديموجرافية للعمال والولاء التنظيمي :

١- فئات السن والولاء التنظيمي :

كشفت نتائج الدراسة بخصوص العلاقة بين السن ومستوى الولاء التنظيمي، أنه بتوزيع الباحثين طبقاً لفئات السن تبين ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة (٤٤.٧%) من إجمالي الباحثين في الفئة العمرية ٢٠-٣٠ سنة، وبنسبة (٧٨.٦%) في الفئة العمرية ٣١ - ٤٠ عاماً، وبنسبة (٦٦.٧%) في الفئة العمرية ٤١ - ٥٠، أما الفئة العمرية ٥١ - ٦٠ عاماً، فقد تبين أن نسبة (٧٥.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع. بما يدل على أنه كلما زاد السن زاد مستوى الولاء التنظيمي . مما يؤكد وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فئات السن ومستوى الولاء التنظيمي

٢- النوع والولاء التنظيمي :

وللتعرف على تأثير النوع في الولاء التنظيمي، تم توزيع الباحثين طبقاً للعلاقة بين النوع ومستوى الولاء التنظيمي، فتبين أن نسبة (٦٤.٣%) من الذكور يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في مقابل نسبة (٦١.٣%) من الإناث . حيث تبين أن الإناث كن أكثر ولاءاً للتنظيم من الذكور مما يؤكد وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النوع والولاء التنظيمي .

٣- الحالة الاجتماعية للعمال والولاء التنظيمي :

وبالنسبة للعلاقة بين الحالة الاجتماعية ومستوى الولاء التنظيمي، فقد تبين أن نسبة (٣٩.٦%) من فئة العزاب يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في مقابل نسبة (٧٦.٥%) من المتزوجين، ونسبة (٣٦.٨%) من المطلقين، و نسبة (٥٧.١%) من الأرمال . وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن أن المتزوجين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي مقارنة بأقرانهم من غير المتزوجين . ولعل ذلك يرجع إلى

المسئوليات التي يتحملها العامل نتيجة الزواج، الأمر الذي يجعله يفكر بصورة عقلانية ويجعله أكثر حرصاً من غير المتزوج على إعطاء كل ولائه للتنظيم من أجل ضمان البقاء داخل التنظيم .

٤- مدة العمل أو أقدمية العمال والولاء التنظيمي :

وبتوزيع المبحوثين طبقاً للعلاقة بين مدة العمل داخل المصنع ومستوى الولاء التنظيمي، تبين أن نسبة (٦٣.٦%) من العاملين الذين يعملون بالمصنع لمدة أقل من خمس سنوات يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في مقابل نسبة (٧٧.٢%) من بين الذين يعملون بالمصنع لمدة من ٥ - ١٠ سنوات، ونسبة (٧٥.٦%) من بين الذين يعملون بالمصنع لمدة من ١٠ - ١٥ سنة، ونسبة (٨٢.٤%) من بين الذين يعملون بالمصنع لمدة من ١٥ - ٢٠ سنة، أما بالنسبة للعاملين الذين يعملون بالمصنع لمدة ٢٠ سنة فأكثر، تبين أن نسبة (٧٥.٠%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع . مما يتبين أن مستوى الولاء التنظيمي يرتفع كلما زادت مدة الخدمة داخل التنظيم، الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة داخل التنظيم ومستوى الولاء التنظيمي .

٥- نمط المواطن الأصلي ومحل إقامة العمال والولاء التنظيمي :

وبتوزيع المبحوثين وفقاً للعلاقة بين نمط المواطن الأصلي (محل الميلاد) ومستوى الولاء التنظيمي، تبين أن نسبة (٧٨.٩%) من ذوي الأصول الحضرية يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في مقابل نسبة (٧١.٣%) من ذوي الأصول الريفية . أما بخصوص العلاقة بين نمط محل الإقامة الدائم ومستوى الولاء التنظيمي، فقد تبين أن نسبة (٧٤.٢%) من الذين يقيمون في المناطق الحضرية يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في مقابل نسبة (٦٥.١%) ممن يقيمون بمناطق ريفية . مما يؤكد على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العمال من ذوي الأصول الحضرية أو الذين يقيمون في المناطق الحضرية والعمال ذوي الأصول الريفية أو الذين يقيمون في المناطق الريفية في مستوى الولاء التنظيمي .

٦- المستوى التعليمي للعمال والولاء التنظيمي :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي ومستوى الولاء التنظيمي . حيث تبين ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي مع ارتفاع مستوى تعليم المبحوثين . ويرجع ذلك إلى زيادة المزايا المادية والاجتماعية والمهنية التي يتمتع بها العامل كلما ارتفع مستوى تعليمه، وبالتالي يزداد رضا الفرد عن العمل ومن ثم يزداد ولائه التنظيمي، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي للعمال وبين مستوى الولاء التنظيمي .

٧- متوسط الدخل الشهري للعمال والولاء التنظيمي :

تبين من نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي يرتفع بين الأفراد الذين يحصلون على دخل شهري مرتفع من العمل، بينما ينخفض الولاء التنظيمي بين الأفراد الذين يحصلون على دخل شهري منخفض من العمل . الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدخل الشهري من العمل ومستوى الولاء التنظيمي .

٨- المكانة أو المرتبة الوظيفية للعمال والولاء التنظيمي :

وبتوزيع المبحوثين وفقاً للعلاقة بين الوضع أو المكانة الوظيفية الحالية داخل التنظيم ومستوى الولاء التنظيمي، تبين أن نسبة (١٠٠%) ممن يشغلون الوظائف الإشرافية (أ) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع . أما بالنسبة للعاملين الذين يشغلون

وظائف إشرافية (ب) فقد تبين أن نسبة (٧٧.٨%) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، أما بالنسبة للعاملين الذين يشغلون الوظائف الفنية فإن نسبة (٨٠.١%) من العاملين يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع، في مقابل نسبة (٧٣.١%) ممن يشغلون الوظائف الحرفية، وأخيرا الذين يشغلون الوظائف الخدمية والمعاونة فقد تبين أن نسبة (٥٨.٣%) منهم يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع . مما يشير الى زيادة الولاء التنظيمي في المستويات الوظيفية العليا، الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الوضع أو المكانة المهنية ومستوى الولاء التنظيمي .

➤ توصيات الدراسة :

- ١- العمل على تنبني المصنع سياسات داخلية تشبع الاحتياجات المتداخلة للأفراد - سواء كانت احتياجات مادية أو معنوية - والتي تساعد على تشكيل السلوك التنظيمي للعمال، وخلق بيئة تنظيمية مناسبة لضمان ولاء العاملين للمصنع .
- ٢- ضمان قيام عمليات الترقى داخل المصنع على أساس الكفاءة والخبرة، مما يضمن تكافؤ فرص الترقى، وتحقيق الطموح الوظيفي، ويساهم في زيادة معدل الولاء للمصنع.
- ٣- زيادة عدد الوظائف الاشرافية لضمان تحقيق اللامركزية فلى الإدارة مما ينعكس على ارتفاع معدلات الولاء التنظيمي للمصنع .
- ٤- مراعاة البعد الاجتماعي وتنمية علاقات العمل غير الرسمية (كالرحلات والمصايف والتكريمات) بما يخلق ارتباطا عاطفيا للعمال بالمصنع، ويضمن ولاءا تنظيميا مرتفعا للعمال تجاه المصنع .
- ٥- ضرورة إشراك العمال في القرارات التنظيمية التي تخصهم مما يضمن تطابق أهداف المصنع مع أهداف العمال .
- ٦- ضرورة مشاركة العمال في فوائد وأرباح الانتاج بالمصنع مقابل فائض انتاجهم مما يمثل قوة انجذاب للعمال للمصنع ويدعم ولائهم له .

Abstract

Organizational loyalty to industrial workers A field study in one of the industrial organizations in Beni Suef Governorate

By Gamal Mohamed

Is determined by the importance of this study is to stand on the availability of organizational loyalty to the industrial workers manufacturer of ready-made garments (the Swiss company Mnsjuat cotton) in Beni- Suef, and the vulnerability of their loyalty to some demographic variables, because of organizational loyalty of an important role in optimizing the industrial output, and a sense of workers satisfied with the work, and increase the effectiveness and efficiency of workers, and also reduces absenteeism and turnover labor problems. The main problem of the current study, in an attempt to answer the following questions:

١. What are the organizational loyalty to the industrial workers garment factory in BeniSuef degree?

٢. What are the organizational loyalty of workers for each of the working group, management, and factory degree in general?
٣. Is there a relationship between the degree of organizational loyalty among industrial workers garment factory in BeniSuef and variables: age, gender, educational status, social status, income, and length of service or seniority, and job rank?

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

- ١- أحمد خير الدين، موسى و أحمد النجار، محمود (٢٠١٠) : أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية .
- ٢- الأحمدي، طلال بن عايد (٢٠٠٤): الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القاهرة .
- ٣- أمين السقايف، صفوان و إبراهيم أبو سن، أحمد (٢٠١٥) : أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية : مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد ١٦ (١) .
- ٤- بطاح، أحمد (٢٠٠٦) : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ٥- حمزة أمين، محمد (٢٠٠٩) : نوعية حياة العمل وعلاقتها بالولاء والاداء التنظيمي : دراسة ميدانية لأحد التنظيمات بمحافظة بني سويف، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة الى كلية الاداب - قسم الاجتماع، جامعة بني سويف.
- ٦- دبه، سميه و غوله، سميره (٢٠١١): الولاء التنظيمي لدى معلمى المدارس الأبتدائية : دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة ، كلية العلوم الانسانية، جامعة قسداي مرباح ورقلة .
- ٧- سالم بن حمدان الحمداني، مريم بنت (٢٠٠٩) ، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة الى قسم أصول الادارة والتربية، جامعة مؤتة .
- ٨- شياح الجميلي، مخلص (٢٠١٢) : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لاراء العاملين في المعهد التقني بالانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٤، العدد ٩ .
- ٩- عطاري، عاطف وآخرون (٢٠٠٦) : الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، عدد ١٨ (٢)، يوليو.
- ١٠- لينين المؤلفات الكاملة المجلد ٢٩ ص ٤٢٥ .
- ١١- مادة ١ (أ) من قانون العمل رقم ١٢ لسنة (٢٠٠٣) .
- ١٢- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط (١٩٧٣) : ج ٢، القاهرة : دار المعارف، الطبعة الثانية .
- ١٣- محمد عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٤) : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- ١٤- محمد علام، اعتماد (١٩٩٤) : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ١٥- معاذ المعيوف، صلاح بن (٢٠٠٢) : أثر المتغيرات الديموجرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١٠٨، الرياض .
- (. معجم المعاني الجامع (٢٠١٠) -١٦)

ثانيا : المراجع الأجنبية :

١. Al-Ma'ani, Ahmad Ismail (٢٠١٣) :” Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, April , VOL ٤, NO ١٢, pp.٨٧٨-٨٩٦.
٢. ANTTILA, ELINA(٢٠١٤): Components of organizational commitment – A case study consisting managers from Finnish industrial company Master's thesis, ٨٢ p., ١ appendix ,October.
٣. Becker H . S ,(١٩٩٠):” Notes on the concept of commitment ”, American Journal of Sociology , ٦٦ .
٤. Betty J . Punnett , et al . ,(٢٠٠٧): ” Job attitudes and absenteeism : A study in the english speaking caribbean ” , Journal of World Bussiness .
٥. Boon, Ooi Keng, Arumugam(٢٠٠٦): The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia, Sunway Academic Journal, Vol.٣, pp.٩٩-١١٥.
٦. Brammer ,Steven ,Milington ,Andrew & Rayton ,Btuce (٢٠٠٥): “ The Corporate Social Responsibility to Organisation Commitment “, University of Bath School of Mangement , Working Paper Series .
٧. Chughtai, Aamir Ali & Sohail Zafar(٢٠٠٦): Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers , Lahore School of Economics , Applied H.R.M. Research, Volume ١١, Number ١, pp. ٣٩-٦٤.
٨. Cohen, Aaron (١٩٩٣): “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis“,BASIC AND APPLIED SOCIAL PSYCHOLOGY, ١٤(٢), ١٤٣-١٥٩
٩. Cohen A . & Hudececk N . ,(١٩٩٣): ” Organizational commitment – turnover relationship across occupational groups ” , Group & Organization Management , ١٨ (٢).
١٠. CZAJA ,Sally J.(١٩٩٩) ” Organizational Commitment? What Organization? ” , Japanese Journal of Administrative Science , Volume ١٣, No. ٢, ٦٣- ٧٠ .
١١. Frank Q. Fu, Willy Bolander, and Eli Jones (٢٠٠٩):” MANAGING THE DRIVERS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND SALESPERSON EFFORT: AN APPLICATION OF MEYER AND ALLEN'S THREE-COMPONENT MODEL”, Journal of Marketing Theory and Practice, vol. ١٧, no. ٤ (fall ٢٠٠٩).
١٢. Goulet Laurel R. ,(٢٠٠٢): ” Organizational commitment across three sectors : Public , non – profit and for profit ” , Public Personnel Management .
١٣. Greenberg ,Edward S, Patricia B. Shikora , Leon Grunberg, Sarah Moore (٢٠١٢) : ” Work Teams and Organizational Commitment : Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes “, Workplace Change Project Working Paper WP٢.
١٤. Jaros, Stephen (٢٠٠٧) “ Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues “, The Icfai ^ Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. ٤, ٢٠٠٧, pp.٧-
١٥. J . P . Meyer & N . J . allen ,(١٩٩١): ” Athree component conceptualization of organizational commitment ”, Human Resources Management Review, (١).
١٦. J . P . Meyer. , et al .,(١٩٩٣): ” Commitment to organizations and occuppations : Extension and test of a three component conceptualization” , Journal of Applied Psychology ,٧٨.
١٧. Kumar, B. Pavan & Vijai N Giri (٢٠٠٩): Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, The Icfai (Institute of Chartered Financial Analysts of India) University Journal of Organizational Behavior, Vol. VIII, No. ١.
١٨. Lambert, Eric, Paoline, Eugene and Hogane Nancy Lynne(٢٠٠٦): The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study, Criminal Justice Studies, Vol. ١٩, Issue ١.

١٩. McMurray, Adela J., Scott, D.R., Pace, R. Wayne (٢٠٠٤): The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, Human Resource Development Quarterly, Vol. ١٥, No. ٤.
٢٠. Michaels, Ronald E., Cron, William L., Dubinsk, Alan J., and Joachimsthaler, Erich A. (١٩٨٨): Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers, Journal of Marketing Research, Vol. xxv.
٢١. Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M., (١٩٨٢): Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. Academic Press: New York.
٢٢. Nehmeh, Ranya, (٢٠٠٩): What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it?, Swiss management center, ISSN ١٦٦٢-٧٦١X Issue: ٠٥.
٢٣. Nijhof W. G. , et al ., (١٩٩٨): " Employee commitment in changing organization " , Journal of European Industrial Training , ٢٢ (٦) .
٢٤. O'Reilly C.A., & Chatman J. (١٩٨٥): "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On, Pro-social Behavior". Journal of Applied Psychology, vol : ٧١ .
٢٥. Philip Cheng-Fei Tsai , et al . (٢٠٠٧): " A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era : Job satisfaction perspective " , Journal of World Business , ٤٢ (٢) .
٢٦. Porter, L.W. (١٩٦٨): The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships, Unpublished Manuscript.
٢٧. Ranjit Kumar, (١٩٩٩): Research Methodology , London : Sage Publications .
٢٨. Sayani Ghosh, Swamy D R (٢٠١٤): "A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary " , Journal of Engineering Research and ISSN : ٢٢٤٨-٩٦٢٢, Vol. ٤, Issue ١٢ (Part ١), December, pp. ٠٤-١٤.
٢٩. Scott Camp , (١٩٩٣): " Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover : an event history approach " , Prison Journal , ٧٤ (٣) .
٣٠. Sheldon, M.E. (١٩٧١): Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, Administrative Science Quarterly, No. ١٦.
٣١. Singh, Bhupinder, P.K.Gupta and Sushila Venugopal , (٢٠٠٨): Organisational Commitment: Revisited , Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, January, Vol. ٣٤, No. ١.
٣٢. Steers R. M . , (١٩٧٧): " Antecedents and outcomes of organizational commitment " , Administrative Science Quarterly , ٢٢ .
٣٣. Suleman A . M . & Isles P . A . , (٢٠٠٠): " The Multi – dimensional nature of organizational commitment in an westren context " , Journal of Management Development , ١٩ (١) .
٣٤. Tasdemir Afsar, Selda (٢٠١٤): "Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey " , International Journal of Social Sciences Vol. III (٤)
٣٥. Timothy D . Golden & John F . Veiga , (٢٠٠٨): " The impact of superior – subordinate relationships on the commitment , job satisfaction , and performance of virtual workers " , The Leadership Quarterly , ١٩ .
٣٦. Victor Jupp (ed .) , (٢٠٠٦): The Sage Dictionary of Social Research Methods , London : Sage Publications .
٣٧. W. Miroshnik , Victoria (٢٠١٣): Organizational Culture and Commitment : Transmission in Multinationals , First published , PALGRAVE MACMILLAN
٣٨. Webster's Seventh, New Collegiate Dictionary , (١٩٦٧): USA , C . Murrain Co.
٣٩. Wikipedia (٢٠١٦).

٤٠. Yogesh Malhorta & Dennis F. Galletta ,(٢٠٠٣): " Role of commitment and motivation in knowledge management system implementation : Theory , conceptualization , and measurement of antecedents of success " , Hawaii , ٣٦th Hawaii International Conference of System Science .
٤١. Zangaro G . A . ,(٢٠٠١): "Organizational commitment : A concept analysis " , Nursing Forum , ٣٦(٢) .