

الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال



أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة

إعداد الطالب
إيهاب أحمد عويضة

إشراف
الدكتور/سامي على أبو الروس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في إدارة الأعمال

1429هـ - 2008م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثِيَ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ " (النحل: 97)

" يُرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ " (المجادلة: 11)

" اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ، اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ، الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ، عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ " (العلق: 1-5)

صدق الله العظيم

إهداء

إلى روح والدي الطاهرة وإلى والدتي الحبيبة أغلى ما في الوجود..
إلى زوجتي الغالية التي شاركتني مشوار العناء والجهد وتحملت الكثير..
إلى أملي المتجدد في الحياة دينا وآلاء وتنسيم وفدوى زهرات حياتي..
إلى إخوتي وأخواتي الذين شاركوني الأفراح والآلام طوال مشواري ..
إلى أهل العلم وحاملي مشاعله الذين ينيرون لنا طريق الحرية..
إلى من حملوا هموم الوطن ورسما الطريق للسمو بمؤسساتنا التعليمية في فلسطين..
إلى روح شهداؤنا الأبرار الذين ضحوا بأرواحهم الطاهرة لرفعة الوطن والدين..
إلى كل أصدقائي و أحبائي الذين وقفوا دائما إلى جانبي وغمروني بمشاعر الحب
والحنان..
إلى العاملين الصادقين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية ..
إلى كل المخلصين لهذا الوطن أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث
إيهاب أحمد عويضة

شكر وتقدير

دائماً هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة، ربما لأنها تشعرني دوماً بقصوري وعدم إيفائي حق من أهديه هذه الأسطر، واليوم تقف أمامي الصعوبة ذاتها، وأنا أحاول صياغة كلمات شكر إلى ينبوع عطاء تدفق بالخير الكثير ليروي هذا البيت ويدعم أسسه وقواعده.

في هذه اللحظات وبعد أن وفقني الله عز وجل وأعانني على انجاز البحث، لا يسعني في البداية إلا أن أشكر الله أولاً على نعمة العافية، وأشكر الله سبحانه على نعمة العقل، و أشكره على كل ما أنا عليه، فهو من فضله سبحانه.

وأقدم بشكري وتقديري و عرفاني للدكتور القدير/ سامي أبو الروس الذي وقف معي وأعانني ونصحتني وأرشدني بتوجيهاته ونصائحه حتى وصلت بالبحث لما أنا عليه، فجزاه الله مني كل خير وبارك فيه ذخرا للوطن والعلم..

كما أتقدم بالشكر والتقدير لمؤسسة أمديست ومدير مكتبها بغزة أنيس أبو هاشم على ما أولوه لي من رعاية واهتمام ومتابعة.

وأقدم بشكري لجميع مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني وخاصة المؤسسات التي وقفت بجانبني وقاموا بالتعاون معي وتفضلوا مشكورين بتعبئة الاستبانة فلهم وللعاملين بطرفهم مني كل الشكر والتقدير والعرفان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الزملاء والأصدقاء الذين ساهموا معي بتوزيع الاستبانة وجمعها وخاصة في محافظات غزة الجنوبية والوسطى والشمالية .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم هذه الاستبانة، لما كان لارشادتهم من النفع والفائدة في هذا البحث.

لجميع هؤلاء كل الشكر التقدير والعرفان والامتنان، وأدعو الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير لديننا ودينانا، فجزاهم الله عنا كل خير.

الباحث

إيهاب أحمد عويضة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	آية كريمة
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	ملخص الدراسة باللغة العربية
XI	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	
8	المبحث الأول: الدافعية
8	مقدمة
8	تعريف الدافعية
8	مكونات الدافعية
9	نظريات الدوافع
19	المبحث الثاني: الحوافز
19	مقدمة
19	تعريف الحافز
19	أهمية الحوافز
19	تأثير الحوافز على السلوك والأداء
20	أنواع الحوافز
21	إرشادات لتحقيق الفعالية لنظام التحفيز
21	العلاقة بين الدافعية والحفز الإنساني

الصفحة	الموضوع
22	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي
22	مقدمة
22	مفهوم الرضا الوظيفي
23	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
26	قياس الرضا الوظيفي
27	نتائج عدم الرضا الوظيفي
28	عناصر أساسية لتحسين مستوى الرضا الوظيفي
29	العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي
30	المبحث الرابع : الولاء التنظيمي
30	مقدمة
30	مفهوم الولاء التنظيمي
33	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
34	استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
35	أبعاد الولاء التنظيمي
37	العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي
	الفصل الثالث : واقع المنظمات الأهلية الفلسطينية
40	مقدمة
41	الرؤية التنموية الجديدة في عمل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
42	الموضوعات الأساسية التي تواجه القطاع الأهلي - المنظمات الأهلية
43	منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة
44	مجالات عمل المنظمات الأهلية
45	الخصائص الحالية للعمل الأهلي الفلسطيني
	الفصل الرابع : الدراسات السابقة
49	مقدمة
45	الدراسات الفلسطينية
52	الدراسات العربية
58	الدراسات الأجنبية
63	تعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث
66	المبحث الأول : المنهجية والإجراءات
66	إجراءات الدراسة
66	منهج الدراسة
66	مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
67	عينة الدراسة
70	طرق جمع البيانات
71	أداة الدراسة
71	الأساليب الإحصائية المستخدمة
72	إجراءات تطبيق الدراسة
73	المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة
73	فحص صدق الأداة
80	فحص ثبات الأداة
83	المبحث الثالث: تحليل البيانات
83	تحليل خصائص العينة
88	تحليل مجالات الدراسة
110	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
122	مناقشة نتائج الدراسة
122	نتائج الدراسة
125	التوصيات والمقترحات
127	دراسات مقترحة
المراجع	
128	المراجع العربية
133	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	ر
9	نظريات الدافعية	.1
34	إستراتيجتي الولاء والضبط	.2
43	أعداد المنظمات الأهلية في محافظات غزة حسب نشاط الجمعية	.3
66	أعداد المنظمات الأهلية بمحافظات غزة حسب المحافظة	.4
67	أعداد المنظمات الأهلية بمحافظات غزة حسب العينة المستطلعة	.5
68	اختيار مفردات العينة من المنظمات الأهلية بمحافظات غزة حسب اسم المؤسسة	.6
71	أوزان الفقرات	.7
73	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الرضا عن الوظيفة والدرجة الكلية لفقراته	.8
74	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني الرضا عن الأجر والدرجة الكلية لفقراته	.9
74	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث الرضا عن فرص النمو والتطور والدرجة الكلية لفقراته	.10
75	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف والدرجة الكلية لفقراته	.11
76	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية والدرجة الكلية لفقراته	.12
77	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس الرضا عن بيئة العمل والدرجة الكلية لفقراته	.13
78	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع الموافقة على سياسة المؤسسة والدرجة الكلية لفقراته	.14
78	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن الاهتمام بمصير المؤسسة والدرجة الكلية لفقراته	.15
79	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى والدرجة الكلية لفقراته	.16
80	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	.17
81	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	.18
81	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	.19
83	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	.20
83	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	.21
84	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	.22
84	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأبناء	.23
85	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	.24

الصفحة	الجدول	ر
85	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	.25
86	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	.26
86	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	.27
87	توزيع عينة الدراسة حسب الراتب	.28
88	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)	.29
89	تحليل فقرات المجال الأول (الرضا عن الوظيفة)	.30
91	تحليل فقرات المجال الثاني (الرضا عن الأجر)	.31
93	تحليل فقرات المجال الثالث (الرضا عن فرص النمو والتطور)	.32
95	تحليل فقرات المجال الرابع (الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف)	.33
97	تحليل فقرات المجال الخامس (الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية)	.34
99	تحليل فقرات المجال السادس (الرضا عن بيئة العمل)	.35
101	تحليل فقرات المجال السابع (الموافقة على سياسة المؤسسة)	.36
103	تحليل فقرات المجال الثامن (الاهتمام بمصير المؤسسة)	.37
105	تحليل فقرات المجال التاسع (العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى)	.38
108	تحليل المعدل العام للرضا الوظيفي حسب العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	.39
109	تحليل المعدل العام للولاء التنظيمي حسب العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	.40
110	مستوى الدلالة بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى	.41
112	مستوى الدلالة بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى	.42
112	اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس	.43
113	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير العمر	.44
114	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير الحالة الاجتماعية	.45
115	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير عدد الأبناء	.46
116	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير الراتب المؤهل العلمي	.47
117	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير سنوات الخبرة	.48
118	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير مكان العمل	.49
119	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير المسمى الوظيفي	.50
120	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير الراتب	.51

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	ر.
5	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	1.
9	النموذج الأساسي للدافعية	2.
10	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	3.
13	نظرية الدرر في الحاجات	4.
15	نظرية التوقع	5.
16	نموذج بورتر ولولر في الدافعية	6.
20	أنواع الحوافز المادية	7.
20	أنواع الحوافز المعنوية	8.
26	نموذج الترك الاختياري للعمل	9.

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	ر.
136	تحليل فقرات الاستبانة مع إظهار تفاصيل الاستجابات	1.
140	قائمة المحكمين	2.
141	الاستبانة	3.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية، ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، ومدير الفرع، ورئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل)، وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء، حيث تم تخصيص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف وفيه تسع فقرات، والجزء الثاني للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفيه ستون فقرة، والجزء الثالث للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وفيه ثلاثون فقرة.

وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 81.76% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، وأن هناك مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 72.65%، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظمتهم الأخرى، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية محافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب.

وقد أوصى الباحث في دراسته بضرورة القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام للحوافز، كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، بالإضافة إلى وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، والعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين، كذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، وتفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في هذه المنظمات، وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل، ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم، وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

Abstract

This study aimed to determine the impact of the relationship between organizational loyalty and job satisfaction in order to come up with recommendations to develop and improve the level of loyalty and job satisfaction among non-governmental organizations staff. Also, to determine, analyze, and evaluate the differences in this relation according to different personal variables. Moreover, the study aims of determining the problems and factors that effecting the organizational loyalty level negatively in some organizations in Gaza Strip; as well as, finding and recommending methods to improve it among the staff.

The study population is non-governmental organizations staff in Gaza Strip, which are (1061) organizations. The study is applied on a sample of (80) civil organizations, which is (6%) of the original population of the study. A stratified random sample was chosen, amounted to 360 officers ranged between (director of the foundation, director of a branch, head of a department or coordinator, administrative or technical officers, and worker). A questionnaire was used for purpose of data collection, which consisted of three parts: the first part is allocated for personal information of the employees, which includes nine paragraphs; the second is for factors influencing job satisfaction, with the inclusion of sixty paragraphs; and the third part is for the factors affecting the organizational loyalty, with thirty paragraphs.

The results of the study revealed that there was a high level of organizational loyalty in non-governmental organizations of the Gaza Strip, estimated with 81.76% expressed in the views of the sample. Also, the study revealed that there is a relatively good level of job satisfaction estimated 72.65%; as well as, a positive statistical relationship between the factors of job satisfaction on the work of the organization and the factors influencing organizational loyalty of the staff in their work. Moreover, the study showed there are no statistically significant differences in the response of the interviewees on the impact of job satisfaction on organizational loyalty among staff in non-governmental organizations in Gaza Strip due to variables of sex, age, marital status, number of children, scientific qualification, years of experience, workplace, job title, and salary.

The researcher recommended, the need to strengthen the job satisfaction by improving the salary scale and the system of incentives, re-drafting the promotions system, applying a fair system for evaluating staff, developing the capabilities and skills of staff, and strengthening the attention of organizations' management towards using modern management methods in dealing with the staff. Furthermore, the researcher recommended activating and strengthening human relations between the staff in these organizations, improving the work environment, developing a special program to address the personnel problems and grievances, and finally fostering a culture of belonging to work and loyalty to the organization.

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

1. مقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. متغيرات الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. أهمية الدراسة
7. حدود الدراسة

1. مقدمة :

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال، قال الله تعالى " ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيورا فاستوفى منه ولم يعطه أجره" (جامع البخاري:ص2227).

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، ففي معظم الأحيان، نستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة التي لديها درجة ولاء تنظيمي عال وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء وهي (Scholl,2003:P63):

1. اتفاق أهداف الفرد مع المنظمة والإحساس بالفخر والموافقة عن المنظمة بصورة ظاهرة.
2. العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء .
3. مستوى عال من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة مما يحقق أفضل النتائج .

ويعرف الولاء بأنه رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدية الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية(Jim and Goldarick,1996:P20).

و يمكن تصنيف الولاء بناء على مفهومين الأول اتجاهي، والثاني سلوكي، فالولاء الاتجاهي يعود إلى العملية التي يتجانس فيها الفرد مع قيم المنظمة ويرغب في البقاء عضوا فيها، أما الولاء السلوكي فيعود إلى العملية التي من خلالها تخدم السلوكيات السابقة للفرد في ربطه بمنظمتها (Patti and Phua,1990:P44) .

لنا أن نتساءل (البيشي:2001) كم رب عمل تدمر من عدم استمرار العامل لديه في عمله مدة أطول من عقده؟ وكم تاجر اشتكى من رجال البيع الذين يعملون لحسابه بأن لا خير فيهم وأنهم يردون إحسانه لتوظيفهم بالجحود؟ وكم من منظمات أهلية اشتكى من عدم ولاء العاملين الوظيفي لمنظمتهم؟ تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين في المنظمات الأهلية في منطقة الشرق الأوسط يفتقدون الولاء والإخلاص لمنظمتهم التي يعملون بها، ويرى خبراء الإدارة أن الحفاظ على بقاء الموظفين يعد من التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات في العالم وخاصة في منطقة الشرق الأوسط ، و المقصود هنا هم الموظفون الأكفاء، فالأكفاء هم أصحاب البدائل والطموحات الذين يرون أن الأفضل لم يأت بعد، لأن ذوي الأداء العادي ومن يشكلون عبئاً على المنظمات يحصلون منها أكثر مما يقدمه هؤلاء العاديون يتمسكون بوظائفهم حتى الرمق الأخير، رافعين شعارات " ليس في الإمكان أفضل مما كان" و "من خرج من داره قل مقداره" و هؤلاء بالتأكيد لا يوجد مبرر للقلق بشأن ولائهم

للعمل، وهنا نحن نتحدث بالتحديد عن الفئة الأولى وهي فئة المخلصين المجتهدين في أعمالهم الذين يضيفون قيمة حقيقية لوظائفهم والذين لديهم استعداد دائم لتطوير أدائهم ومخرجاتهم، هؤلاء بالتحديد يشكلون صداعاً مزمناً في أدمغة المنظمات، وذلك لأن لديهم احتياجات معينة يريدون إشباعها ويرغبون دائماً في أن يكون المقابل قدر العطاء، هؤلاء بحاجة دائماً إلى بيئة عمل ذات مواصفات خاصة تشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم. والواضح أن هناك قصوراً في إدارة الموارد البشرية في منظماتنا العربية بمختلف مجالاتها وتوجهاتها.

ولذلك فالمشكلة الحقيقية التي تعاني منها منظماتنا هي عدم إتقانها أسس صناعة الولاء التنظيمي، ومن ثم نحن أمام واقع يقول إن معدل دوران العمل أي الالتحاق بالعمل وتركه في منظماتنا أصبح ملحوظ، والمتتبع لإعلانات طلب الوظائف وبصفة خاصة في وظائف التسويق والمبيعات يلحظ هذا بكل سهولة مع العلم أن الطلب على الوظائف في كثير من الأحيان لا يرتبط بتوسعات أو خطط جديدة في العمل بقدر ارتباطه باستبدال موظفين جدد محل موظفين غادروا المنظمات التي يعملون بها، والواقع يقول إن أجواء العمل في معظم المنظمات تفتقد بشكل ملحوظ المعايير الصحية، فالنزاعات بين المديرين والموظفين على أشدها والتصادمات بين الموظفين وبعضهم البعض لا تنتهي، الواقع يقول أيضاً إن عقول الموظفين ما باتت تفكر في مصلحة العمل بقدر ما تفكر في البحث عن فرص جديدة في أماكن جديدة، ولذا فإن إنتاجية الموظفين وإنتاجية المنظمات في أدنى معدلاتها وحماس الموظفين للعمل منخفض بشكل ملحوظ، ومديرونا لم يعودوا متفرغون لممارسة مهام الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه بقدر ما هم متفرغين لحل مشكلات الموظفين الراغبين في المغادرة أو ملء الوظائف الخالية من أصحابها(البيشي،2001).

لو أمعنا النظر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي سنجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، فقد أكد بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ولا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته وأن الولاء والرضا مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغباً في أداء العمل الموكل إليه، ويستدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم. (عاشور، 1970:ص22).

وأوضح بتيمان إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، وأن للولاء التنظيمي تأثيراً سببياً إيجابياً على الرضا الوظيفي، وأشار أيضاً إلى أنه ربما يصبح العاملون مرتبطون بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى، وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تماماً، و لربما حتى كدالة للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم (Boteman, 1984:P95).

2. مشكلة الدراسة

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من أهم الموضوعات الواجب تناولها عندما يتعلق الأمر بالعاملين في المنظمات الأهلية، حيث تكمن المشكلة في عدم وضوح الرضا الوظيفي لديهم وعدم الوعي بعلاقته بإنتاجيتهم وانعكاسه على أدائهم وولاءهم للعمل الذي يعملوا به، ورغم أهمية الرضا الوظيفي إلا أن الكثير من المنظمات لا توليه الاهتمام الكافي، نتيجة لعدم إدراك الإدارة العليا في هذه المنظمات بأهميته وانعكاسه على سلوك وأداء العاملين، وعليه تتلخص مشكلة البحث على النحو التالي:

" ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة؟"

3. فرضيات الدراسة

تتضمن الدراسة الفرضيات التالية:

3.1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وهي (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر والحوافز، الرضا عن فرص النمو والتقدم والارتقاء الوظيفي، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، الرضا عن ظروف العمل كالأمان والسلامة والاستقرار)، وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم وهي (الموافقة على سياسة المنظمة، الاهتمام بمصير المنظمة، العضوية في المنظمة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى).

3.2 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر العلاقة بين الرضا والولاء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب.

4. متغيرات الدراسة

وقد تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

1. المتغير التابع: الولاء التنظيمي ويشمل (الموافقة على سياسة المنظمة، الاهتمام بمصير المنظمة، العضوية في المنظمة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى).

2. المتغير المستقل: عوامل الرضا الوظيفي وهي:

- 2.1 الرضا عن الوظيفة
- 2.2 الرضا عن الأجر والحوافز
- 2.3 الرضا عن فرص النمو والتقدم والارتقاء الوظيفي
- 2.4 الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف

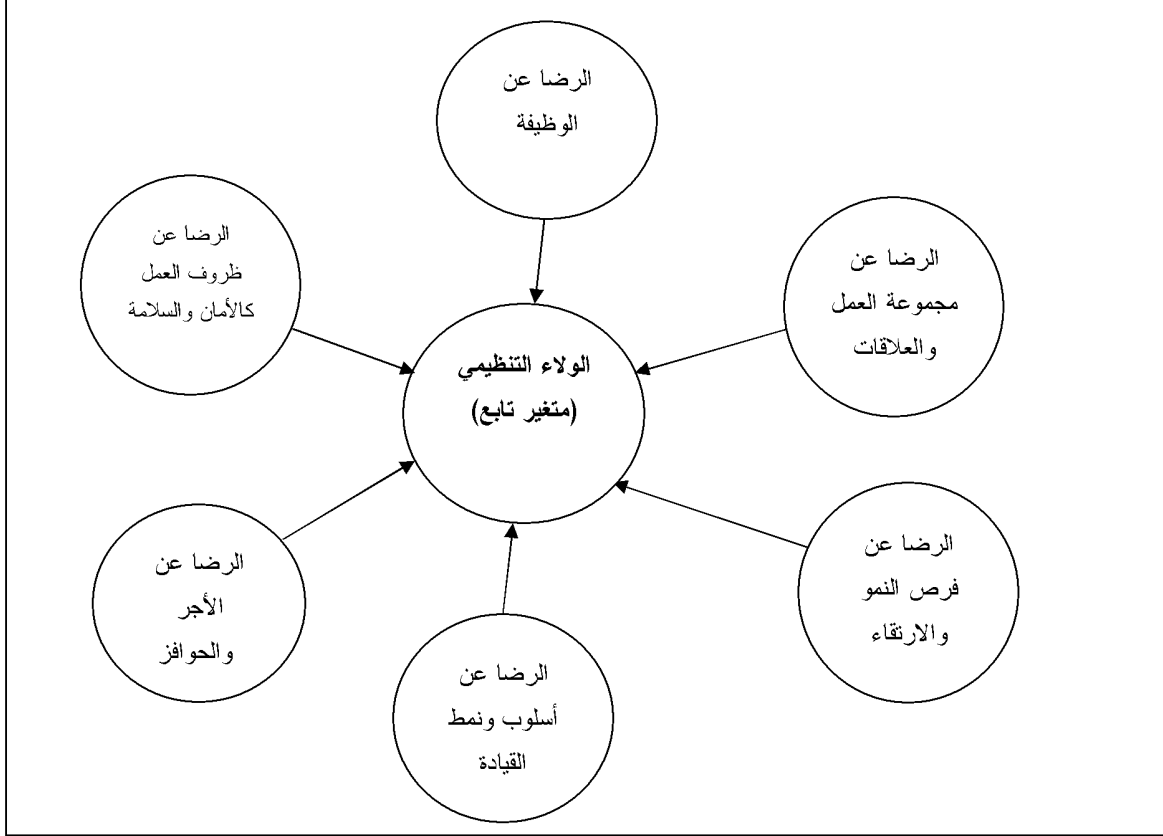
2.5. الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين

2.6. الرضا عن ظروف العمل كالأمان والسلامة والاستقرار

ويمكن توضيح متغيرات الدراسة عبر الشكل التالي:

شكل رقم (1)

يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: جرد بواسطة الباحث

5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية .
2. تحليل وتقييم وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بالعناصر الستة المحددة للرضا الوظيفي .
3. التعرف على المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة.

4. البحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية .

6.أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها:

1. تبحث في تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في سلوك ومواقف العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة ومدى تأثيره على الأداء والإنتاجية.
2. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في محافظات غزة التي تناقش الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية لما لهذه المنظمات من أهمية فاعلة في التنمية الأهلية والمجتمعية بين المواطنين.
3. تقوم الدراسة بالبحث عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها وانتقالها بين المنظمات .
4. العمل على إظهار أثر الولاء التنظيمي على فعالية ونجاعة العمل في المنظمات الأهلية وبالتالي يعود على المجتمع بمردود ايجابي .

7. حدود الدراسة

كما يتضح من عنوان الدراسة فان الدراسة اقتصرت على المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، واقتصر موضوعها على دراسة أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة وذلك حسب مجموعة العوامل الواردة أعلاه، حيث تم اختيارها لأهميتها، أما الباقي لم نأخذ به لعدم إمكانية تطبيقه من قبل إدارة المنظمات أو عدم وجوده عمليا في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، مع العلم بأن هذه الدراسة أجريت خلال النصف الثاني من العام 2007 ، وأجريت على جميع الأفراد العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

المبحث الأول: الدافعية

- مقدمة
- تعريف الدافعية
- مكونات الدافعية
- نظريات الدوافع

المبحث الثاني: الحوافز

- مقدمة
- تعريف الحافز
- أهمية الحوافز
- تأثير الحوافز على السلوك والأداء
- أنواع الحوافز
- إرشادات لتحقيق الفعالية لنظام التحفيز
- العلاقة بين الدافعية والحفز الإنساني

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

- مقدمة
- مفهوم الرضا الوظيفي
- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- قياس الرضا الوظيفي
- نتائج عدم الرضا عن العمل
- عناصر لتحسين مستوى الرضا عن العمل
- العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي

المبحث الرابع: الولاء التنظيمي

- مقدمة
- مفهوم الولاء التنظيمي
- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
- استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
- أبعاد الولاء التنظيمي
- العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي

المبحث الأول: الدافعية

مقدمة :

تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء»، وعليه يتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع. وهناك أنواع مختلفة من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد منها ما هو مادي وما هو معنوي (الضبعان، 2005).

تعرف الدافعية بأنها قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية (حريم، 2004، ص: 110) .
تعريف آخر للدافعية هي "عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين". (جرينبرج وبارون، 2004، ص: 163) .

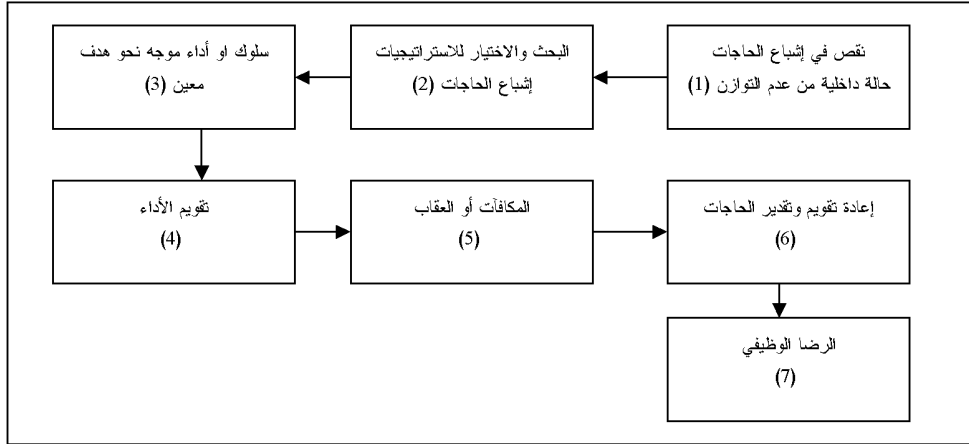
مكونات الدافعية :

في ضوء التعريفات السابقة للدافعية فإن العنصر الأول هو عملية الإثارة والتي تتمثل في الباعث على السلوك، فالشخص الذي نجده مهتم بالعمل ويحاول النجاح فيما يفعله فقد يكون باعته على ذلك محاولة ترك انطباع حسن عنه لدى الغير. أما العنصر الثاني فيتعلق بتوجيه السلوك نحو الهدف، فالشخص الذي يريد ترك انطباع حسن لدى رؤسائه أمامه عدة طرق بديلة مثل الإطراء على أعمال الرؤساء، أو عمل أشياء متميزة، أو القيام بجهود إضافية ملحوظة وما يشبه ذلك، كل هذه البدائل يمكن اعتبارها طرقاً بديلة يمكن أن توجه السلوك لتحقيق الهدف. العنصر الثالث والأخير في الدافعية يتعلق بالمحافظة على استمرار السلوك ويتعلق بطول المدة التي تستمر فيها المحاولات حتى يتحقق الهدف وبالطبع فإن التوقف قبل تحقيق الهدف يعني عدم إشباع الحاجات التي كانت باعث على السلوك والذين يفعلون ذلك يقال عليهم (دافعتهم ليست عالية)، وعليه فالدافعية تتطلب وجود العناصر الثلاثة معا (الإثارة، التوجيه، الاستمرارية). (جرينبرج وبارون، 2004، ص: 164) .

ومن كل ما سبق يتضح لنا أهمية الدوافع كمحرك أساسي لأداء الفرد، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل، وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.

شكل رقم (2)

يوضح النموذج الأساسي للدافعية



المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000

نظريات الدوافع : Theories of Motivation

في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الدوافع، وكيفية استخدامها لدفع الأفراد للعمل، وتدرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعملية، حيث يرى بعض الكتاب أن هناك مدخلين في نظريات الدوافع:

- المدخل الأول: (نظريات المحتوى-الحاجات) ويركز على الحاجات الإنسانية
- المدخل الثاني: (نظريات المعرفية) ويركز على عمليات المعرفة والإدراك

جدول رقم (1)

يوضح نظريات الدافعية

نظريات الحاجات	النظريات المعرفية
1. نظرية سلم الحاجات (ماسلو)	1. نظرية التوقع (فروم)
2. نظرية ذات العاملين (هيرزبيرغ)	2. نظرية نموذج بوتنر ولولر
3. نظرية ميكلياند (الحاجة للإنجاز)	3. نظرية التعزيز (سكنر)
4. نظرية الحاجات (الدرفر)	4. نظرية العدالة أو المساواة (أدمز)
5. نظرية X,Y (دوجلاس كريغور)	5. نظرية المشاركة في تحديد الأهداف (لوك)

المصدر: جرد بواسطة الباحث

وسوف نتعرض فيما يلي لهذه النظريات والدروس المستفادة منها:

المدخل الأول : نظريات الحاجات :

1. نظرية سلم (تدرج) الحاجات لماسلو The Need Hierarchy Theory

من أشهر النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية تلك النظرية التي قدمها أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) وتسمى باسم نظرية تدرج الحاجات، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية

هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل ان يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً، وقسم ماسلو مستويات الحاجات الإنسانية على النحو التالي. (جرينبرج وبارون، 2004:ص165)

1.1. حاجات فسيولوجية **Physiological Needs**: وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، الماء، المأكل، المأوى، النوم، الجنس، والحاجات الفسيولوجية هي اشد الحاجات إن لم تكن مشبعة .

1.2. حاجات الأمن والحماية **Security of Safety Needs**: حاجات الأمن المادية والأمن النفسي، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الامن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما.

1.3. حاجات اجتماعية **Social Needs**: الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

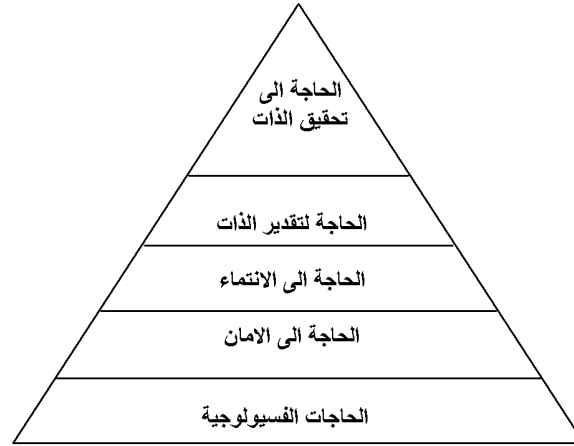
1.4. حاجات التقدير والاحترام **Esteem or Ego Needs**: حاجة تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة والمركز الاجتماعي...إلخ.

1.5. حاجات تقدير الذات **Self-Actualization Needs**: وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق والإبداع، تحقيق أقصى الطموح (العيان، 2004: ص286).

وعليه فإن الحاجات غير المشبعة عند الناس تولد نوعاً من التوتر أو حالة من عدم التوازن الداخلي، الأمر الذي يقودهم إلى ممارسة سلوك يهدف إلى خفض حالة التوازن (مصطفى، 2000:ص150).

شكل رقم (3)

يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



" المصدر: "مصطفى، أحمد سيد 2000، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، جامعة الزقازيق بنها، ص150"

2. نظرية ذات العاملين Two-Factor Theory:

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هزربرغ (Fredrick Herzberg) باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب من كل منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا، وما الأسباب وراء ذلك؟ وقد خرج هزربرغ بنتائج لدراسته وهي أن مجموعة من العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا وترجع المجموعة الثانية مجموعة عدم الرضا إلى الظروف المحيطة بالعمل ظروف العمل، الأجر، الأمن، نوع الإشراف، العلاقة بالآخرين وقد أطلق على هذه العوامل اسم العوامل الوقائية أو الداخلية، أما المجموعة الأولى من العوامل عوامل عدم الرضا فترجع إلى مضمون العمل ذاته طبيعة العمل، الانجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة وتسمى مجموعة العوامل الدافعة (جرينبرج وبارون، 2004:ص208).

2.1. عوامل وقائية: Extrinsic, Hygiene, Maintenance or Job Context Factors:

تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة أو الوقاية انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو، وتشمل العوامل الخارجية سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقات بين قمة الهرم الإداري، العلاقات بين المشرف والمرؤوسين، العلاقات بني المرؤوسين، العلاقات بين زملاء في العمل، الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة... إلخ، إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعوراً بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا (العيان، 2004:ص279).

2.2. عوامل دافعة: Intrinsic, Job Content or Motivation Factors: وتتعلق بالعمل

مباشرة ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا. وأطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات. وتتضمن العوامل الداخلية الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، المسؤولية لإنجاز العمل، الترقية، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه (العيان، 2002:ص287).

3. نظرية مكلياند في الحاجات McClelland's Needs Theory:

يرى مكلياند في نظريته أن كل فرد يتأثر من وقت لآخر بحاجة واحدة من بين تلك الحاجات، وأن قوة تأثير هذه الحاجات تختلف باختلاف الطرف الذي يعيشه الفرد على الرغم من أن الفرد يكون ميالاً لإشباع حاجة واحدة من الحاجات الثلاث السابقة أكثر من الأخرى بسبب خبراته

ووضعه الاجتماعي، بمعنى أن الفرد قد يكون ميالا وبشكل واضح نحو إشباع حاجة القوة على سبيل المثال أكثر من توجهه نحو إشباع حاجة الانجاز أو الحاجة للانتماء، مع العلم بأن ميكلياند اعتبر الحاجة للقوة أكبر دافع يدفع المدير أو الفرد. وقد أكد ميكلياند في نظريته أن الفرد يمكن أن يتعلم كيفية إشباع حاجة معينة عبر البرامج التدريبية حيث من الممكن أن تكون هذه البرامج أداة لزيادة الدافعية لدى الفرد نحو الانجاز، والجانب المهم في هذه النظرية أنها اعتبرت الدافعية عاملا تابعا وليس عاملا مستقلا (المدهون والجزراوي، 1995:ص300).

3.1. الحاجة إلى الإنجاز **Need for Achievement**: وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق

مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشر للنجاح، وقد وجد ميكلياند أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشاكل والرغبة في المخاطرة المحسوبة عن اتخاذ القرارات.

3.2. الحاجة إلى القوة **Need for Power**: القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة

اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين، ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة وحاجة الإنجاز لأنهم مسئولون عن عمل الآخرين، وذكر French and Raven وجود خمس مصادر إلى القوة وهي قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين، القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في انجاز ما هو مطلوب منهم، القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين، قوة الإعجاب وهي مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة، قوة الخبرة الفنية وهي مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

3.3. الحاجة إلى الانتماء **Need for Affiliation**: وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة

والتفاعل مع الآخرين. يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل (العيان، 2004:ص282).

4. نظرية الدرر Alderfer' Theory :

قام الدرر (Alderfer) بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل أدناه، وهذه الحاجات هي:

4.1. حاجة الوجود Existence: والتي يتم إشباعها بواسطة الماء، والغذاء، والأجور، ظروف

العمل، وتماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو .

4.2. حاجة الارتباط Related Needs: ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع

الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

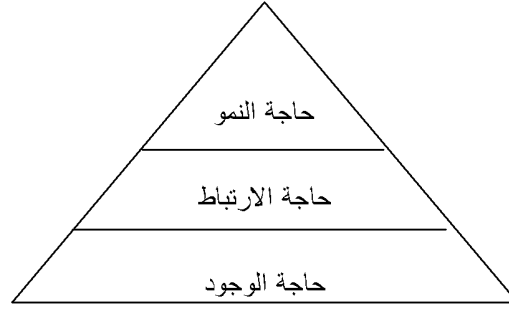
4.3. حاجة النمو Growth: وتركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو

الشخصي، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات

التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو (العيان، 2002:ص296).

شكل رقم(4)

يوضح نظرية الدرر في الحاجات



المصدر : العيان ،محمود، السلوك الإنساني في المنظمات، عمان، دار وائل للنشر، 2002،ص:296

لقد اتفق الدرر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة أقل أهمية (مخامرة وآخرون، 2000:ص218).

كما تتضمن نظرية الدرر بعض الإحباط والارتداد، حيث يفترض ماسلو أن الفرد سوف يبقى ساعياً لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها، أما نظرية الدرر فإنها تناقض ذلك حيث تشير إلى أن إحباط الحاجات العليا، يؤدي لزيادة رغبة الفرد لإشباع حاجات دنيا بدلا من تلك التي لم يتمكن من إشباعها (العطية، 2003:ص102).

مثال ذلك الفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، وقد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط (حريم، 1997:ص131).

5. نظرية X,Y دوغلاس ماكريجور:

نظرية X,Y دوغلاس ماكريجور حيث وضع فيها أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفا واحدا منها بافتراضات X السلبية، والثاني بافتراضات Y الايجابية (القيوتي، 2000:ص37).

5.1. الافتراضات السلبية X حول الإنسان:

- 5.1.1. للإنسان العادي كراهية متأصلة فيه للعمل ويتجنبه قدر الإمكان
- 5.1.2. العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، حيث يعمل الإنسان خوفا من العقاب، وليس حبا في العمل .
- 5.1.3. لابد من توجيه وضبط ومراقبة الإنسان لبيذل الجهد المناسب لانجاز الأهداف التنظيمية.
- 5.1.4. طموح الإنسان محدود نسبيا، والدافع هو الراتب والمزايا المادية.

5.2. الافتراضات الايجابية Y حول الإنسان :

خالفت هذه النظرية الافتراضات السلبية حول الإنسان بشكل كامل، وقدمت فروض أخرى معاكسة تماما لفروض (X)، حيث يحاول تفسير بعض مظاهر السلوك الإنساني بعد إيمانها بدافع العمل وحاجات العاملين والنظر إلى الحوافز بشكل أكثر اتساعا وهي:

- 5.2.1 العمل معتمدا على ظروف يمكن مراقبتها يمكن أن يكون مصدر رضا ولذلك يتم انجازه وبشكل طوعي.
- 5.2.2 الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .
- 5.2.3 العنصر البشري وتحت تأثير ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- 5.2.4 يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب
- 5.2.5 العمل معتمدا على ظروف يمكن مراقبتها يمكن أن يكون مصدر رضا ولذلك يتم انجازه وبشكل طوعي، ويمكن أن يكون مصدر عقوبة لذا ممكن تجنبه
- 5.2.6 الجهد الجسماني والعقلي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي (شاويش، 1996:ص110).

المدخل الثاني: النظريات المعرفية

1. نظرية التوقع The Expectancy Theory:

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه

القدرة على القيام بذلك السلوك، وإن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

1.1. إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

1.2. إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له (العميان، 2004:ص286).

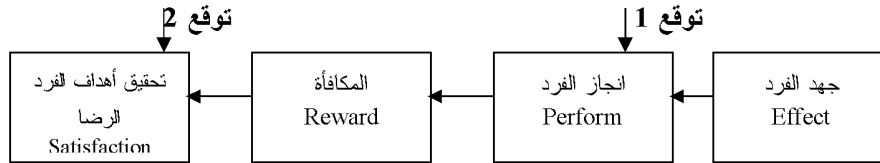
هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية (الدافعية = قوة رغبة الفرد × التوقع)

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة. حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحقيقها (العميان، 2004:ص286) .

تعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها. مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفة، ليس بهدف الترقية، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب... إلخ.

شكل رقم (5)

يوضح نظرية التوقع



المصدر أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000 ص150

2. نظرية نموذج بورتير ولولر Porter and Lowler Model of Motivation:

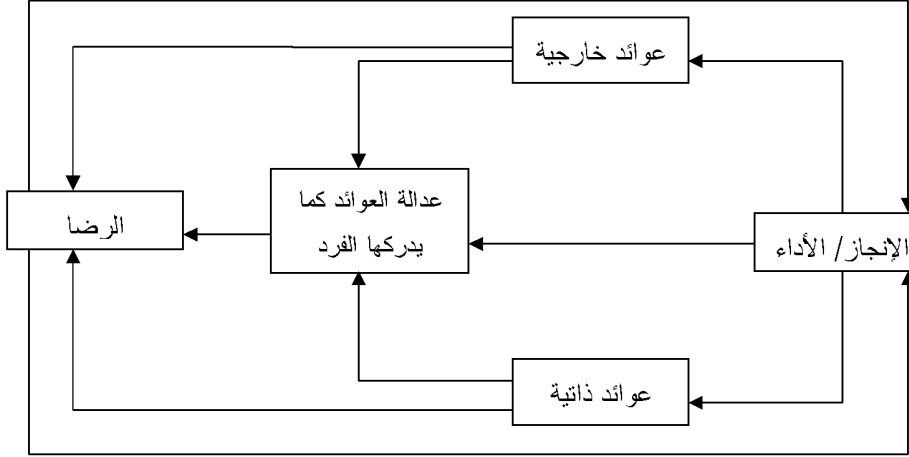
طور بورتير ولولر (Porter & Lawler) عام 1968 نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإن ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. وقد بين بورتير ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

2.1. عوائد ذاتية (Intrinsic Rewards): وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تسبق الحاجات العليا عند الفرد.

2.2. عوائد خارجية (Extrinsic Rewards): وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

شكل رقم (6)

يوضح نموذج بورتر ولولر في الدافعية



المصدر: حريم، حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، 2004:ص124

يوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع/الرضا، وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم (العميان، 2002:ص294).

3. نظرية التعزيز Reinforcement Theory:

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكنر (Skinner)، ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثبر والاستجابة، وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثبر خارجي، والفرد يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً، والعكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية فإنه من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلاً (حريم، 1997:ص143).

ومن وجهة نظر سكنر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد. ولكن ما يعتبر معززاً عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر، واعتمد سكنر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يرتكز على أن الأفراد يسلكون الطرق التي

يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية، وإن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتمديده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد (العلی والموسوني، 2001:ص171).

وتتلخص أساليب التعزيز في (العميان، 2002:ص153):

- التعزيز الايجابي وهو عبارة عن مثير ينجم عنه زيادة في تكرار الاستجابات المرغوب فيها، فالإداري يستطيع تكرار سلوك معين للأفراد من خلال تقديم مكافأة مادية أو معنوية.
- التعزيز السلبي ويشير هذا المفهوم إلى تقوية السلوك المرغوب فيه واضمحلال السلوك غير المرغوب فيه، وهو عبارة عن مثير إذا توقف تقديمه للفرد أدى ذلك إلى زيادة تكرار الاستجابات المرغوب فيها، أي أن الاستجابة تزداد عندما نستبعد المثيرات غير المحببة للفرد.
- الإخماد أو الإطفاء وهو عدم التدخل بغرض إنقاص سلوك غير مرغوب فيه، فالاستجابة يجب أن تعزز من أجل تكرارها، فإن لم تعزز فإنها تأخذ بالتضاؤل أو الخمود.
- العقاب وينتج عن العقاب سلوك معين بسبب أن هذا السلوك يتبعه مثير لا يحبه الفرد، فالموظف الذي يغادر عمله قبل انتهاء العمل الرسمي فإن رئيسه سيعاقبه من أجل تعديل أو تغيير سلوكه، وقد يكون العقاب ماديا أو معنويا، ومن خلال العقاب سيتعلم الموظف السلوك المرغوب فيه.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز (مخامرة، وآخرون 2000:ص222).

4. نظرية العدالة Equity Theory:

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة. وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.

وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله، وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي التقييم، والمقارنة، والسلوك.

وتعتبر نظرية العدالة صيغة معدلة للنظرية الاقتصادية حيث تركز على الحاجات الاقتصادية، لكنها تهتم بالتحليل الذي يحصل في عقل الإنسان قبل أن يستجيب للحافز المادي، وتقوم هذه النظرية على افتراض أنه إذا تعرض فرد ما لحافز مادي معين، لا يندفع نحو الحافز حالاً، بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة وعادلته وهذه عملية عقلية، فهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدم من جهد مقارنة مع ما سيأخذه، وكذلك مقارنة ما قد تعطيه المنظمة لآخرين لو قاموا بنفس الجهد (برنوطي، 2001:ص369).

5. نظرية المشاركة في تحديد الأهداف للوك:

حيث قام لوك بوضع نظريته عام 1976 حيث قال أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع العمل توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد على إدراك الفرد وشعور كل فرد على حدا بما يؤده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته مستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب أسلوبه في الحياة (ماهر، 2002:ص241).

المبحث الثاني : الحوافز

مقدمة :

الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع حاجة غير مشبعة للإنسان، وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين، فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية كالعلاوات والمكافآت أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية كالتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات (الضبعان، 2005) يعرف الحافز بأنه مجموعة من المثيرات الخارجية، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (شاويش، 2005:ص208)

أهمية الحوافز:

تتبع أهمية الحوافز من الآتي :

أنها أداة التغيير والتطوير، وأنها سبيل المبادأة والإبداع، وأنها طريق المقترحات والمبادرات الخلاقة وذلك بهدف معالجة القصور الذي يوضحه التنفيذ ويبرره التطبيق، كما تهدف إلى التصحيح بإدخال عناصر جديدة وفعالة في الموقف الإداري، والتأكيد على البدائل الأكثر جدوى وأبلغ أهمية، بما تعكسه من تطوير هام ومفيد يتسم بالشمولية كمصدر لحيوية النظام الإداري، أيضاً ترجع أهمية الحوافز الإدارية بأنها تؤدي إلى تحقيق التوازن الديناميكي الذي يجعل النظام الإداري معنياً بالحركية والتطورية، وهذا يعتمد بطبيعة الحال على أسلوب الحفز سواء كان أسلوباً رسمياً من قبل قمة الهيكل التنظيمي أو لا رسمياً من قبل التنظيم اللارسمي داخل المنظمة (القباع، 2001).

تأثير الحوافز على السلوك والأداء:

للحوافز تأثير على السلوك والأداء تتمثل بالنقاط التالية(الضبعان، 2005):

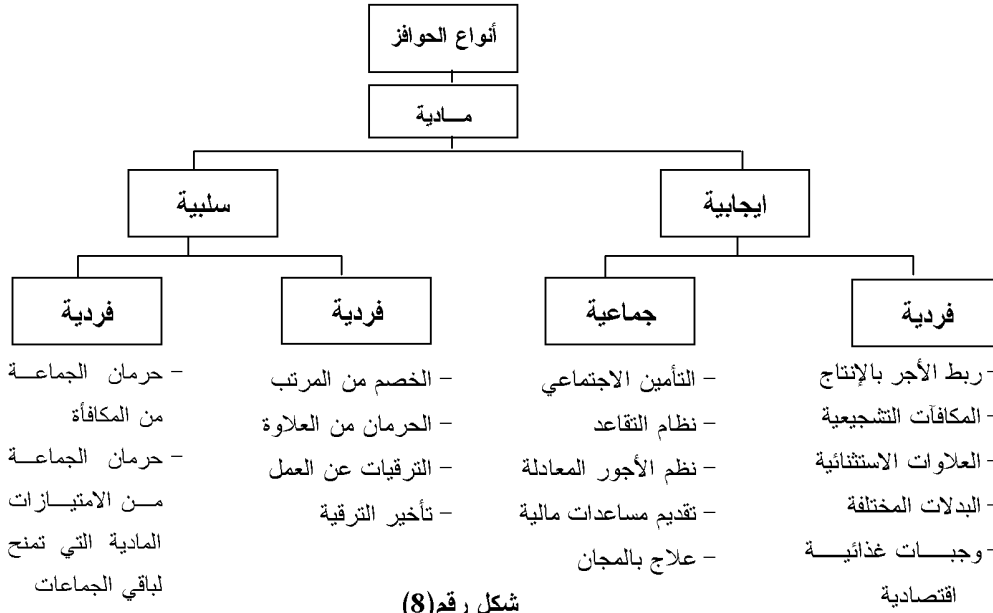
- 1- الحوافز تقلل من معدل دوران العمل.
- 2- الحوافز تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها. وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر.
- 3- يتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء.
- 4- تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي. كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

أنواع الحوافز:

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتاتها وطرق إدارتها، هناك طرق مختلفة لتقسيم الحوافز، فمنهم من قسمها حسب طبيعة الجزاء إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، وفريق آخر قسمها إلى حوافز مادية ومعنوية، وعليه فإن هناك طرق مختلفة لتقسيم الحوافز، ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز، هو ما يعرضه الشكل التالي:

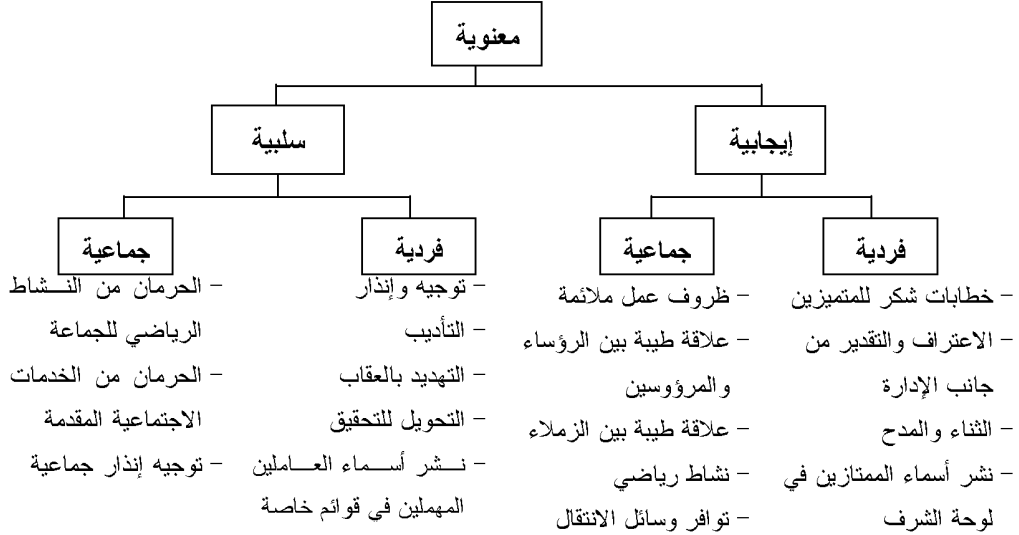
شكل رقم (7)

يوضح أنواع الحوافز المادية



شكل رقم (8)

يوضح أنواع الحوافز المعنوية



المصدر: الضبعان، محمد بن سليمان، مجلة الشورى السعودية، إدارة البحوث، السنة السابعة، العدد 71، 1426هـ.

إرشادات لتحقيق الفعالية لنظام التحفيز (الضبعان:2005):

هناك بعض الإرشادات ينصح بها علماء الإدارة لتحقيق فاعلية لنظام التحفيز:

- 1- عدم افتراض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الأسلوب أو الأدوات، فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق.
- 2- إدراك أن هناك اختلافاً بين الموظفين، فإن خلفية كل موظف أهدافه. طموحاته، وخبرته التي يمكن أن توضح إلى حد كبير رغباته.
- 3- عدم الخلط بين المعنويات للموظفين والدوافع فإنه يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم.
- 4- الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء.
- 5- تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمجازاة كلما ضعف تأثيرها.
- 6- عدم توجيه تهديدات فارغة فإن الأفعال تتكلم أفضل من الكلمات.
- 7- جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين.
- 8- الاستماع للموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل.

العلاقة بين الدافعية والحفز الإنساني:

إن موضوع الدافعية والحفز الإنساني يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع. كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه، وبما أن تلك الأمور تختلف من فرد لآخر، كما تختلف من مجتمع لآخر، ومن بيئة عمل إلى أخرى، لهذا لا يمكن اعتبار النظريات السابقة والمطبقة في مجتمع ما صالحة للتطبيق في مجتمع آخر، ولا يمكن ترجيح نظرية على أخرى باعتبارها أفضل من غيرها.

كما يعتبر الحفز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة، وعملية التكامل ظاهرة ديناميكية، لأن هذه الحاجات في حالة تغير مستمر وفي استجابة إلى بيئة متغيرة حيث يعمل كل من الفرد والمنظمة، لذلك يتعين على الإداريين تبني أسلوب موقفي في الحفز، ولأن حاجات الفرد والمنظمة مرهونة بالظروف والعوامل الموقفية، فإن الأسلوب الإداري لدمج حاجات الفرد والمنظمة وتحقيق التكامل بينهما يستلزم أن يكون موقفياً وبالتالي تطبيق النظرة الموقفية في الحافز (الضبعان:2005).

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

مقدمة

يمثل العمل جزء هام من حياتنا، وبمرور الوقت داخل هذا العمل شكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناء عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيراً يميل الفرد أن يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء، وفي غيابه، وتأخيره، وفي تركه للعمل، وفي طريقة احترامه لرئيسه ولأنظمة الشركة (ماهر، 2002:ص224).

مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبد الباقي، 2001:ص210).

وهناك من يرى أن ما يقصد بمصطلح الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل، وفي الواقع فإن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف (ماهر، 2002:ص211).

ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:
الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل (عبد الباقي، 2001:ص210).

وهناك تعريف للرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا (شاويش، 1996:ص110).

وهناك من يعبر عن الرضا الوظيفي من زاوية أخرى بأنه عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به. وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي

القيم ذات أهمية بالنسبة لهم، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له (عباس، 2003:ص175).

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديداً دقيقاً، يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينظر له على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (عبد الباقي، 2004:ص173).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يسلم معظم الباحثين بان مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها وذلك لوجوده داخل شعور الإنسان إلا أن هناك من اهتم بالموضوع وأطلقوا التفسيرات والتعريفات للرضا الوظيفي بشكل عام أو جزئي يرتبط بنوع العمل (علونة، 2005:ص59).

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين، ومن هنا كان الاختلاف في تعريف الرضا الوظيفي السابق ذكره، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية (عبد الباقي، 2001:ص216):

1. مجموعة العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد:

هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:

1.1. عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم: والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم

وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي، فقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة طردية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي ولذلك خصائص شخصية ذات علاقة متينة بالرضا الوظيفي فالعمال الأكبر سناً كانوا أكثر رضا وذلك بسبب مناصبهم وأجورهم العالية ويمكن أن يكون مستوى تعليمهم أقل مما يخفض من مستوى توقعاتهم على عكس الموظفين من ذوي التعلم العالي حيث كانوا أقل رضا بسبب ارتفاع مستوى توقعاتهم من الوظيفة التي يشغلون، والسبب أيضاً في رضا العمال كبار السن أن لهم ثقة بالنفس على وقيم عمل أقوى بسبب نضوجهم وقدرتهم على الحسم، كذلك توصلت أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا من

الفرد الأقل تعلماً، أما بالنسبة للمركز الوظيفي فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري .

1.2. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد: ويتضمن

ذلك شخصية الفرد، فالفرد الذي يعاني من اضطراب في شخصيته يجد صعوبة في درجة الرضا عن عمله سواء كان مهنياً أو اجتماعياً، ولذلك نمط شخصية الفرد له أثر في الرضا الوظيفي حيث أن الأفراد ذوي الاتجاه البيروقراطي يميلون لاختيار عملهم في منظمات شديدة الهيكلية والهرمية كما أن الأفراد ذوي التوجه الداخلي يشعرون عادة بدرجة الرضا الوظيفي أعلى مما يشعر به الأفراد المتوجهون للخارج، ويساعد على عدم رضا الفرد والذي قد يكون له الأثر في ترك العمل أو نقص الكفاية الإنتاجية للعامل ومن بين العوامل الشخصية في ذلك الحالة الصحية، والحالة النفسية أو المزاجية وهي مجموعة الاضطرابات الانفعالية والنفسية كالقلق والصراع والإحباط، وكذلك قيم الفرد والتي تحدد اتجاه الفرد نحو العمل وأخيراً الاتجاه فأتجاه الفرد يحدد استعداد الفرد للمهنة وتقبلها، وأيضاً إدراك الفرد حيث إن لإدراك الشخص أثره على الرضا الوظيفي حيث قد يفسر موظف نقله من وظيفة إلى أخرى بأنه إجراء ضد مصلحته بينما يفسرها شخص آخر مثل هذا النقل بأنه لمصلحته فنجد أن الأول قد استاء من إجراء الإدارة بينما رضي عنه الثاني، ويلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

2. العوامل المرتبطة بظروف وبيئة العمل والمنظمة وسياساتها: وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة

العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء والتهوية والرطوبة والأترربة ونظام فترات العمل والراحة فمثلاً الإضاءة المناسبة لبيئة العمل هي تلك التي تكون مناسبة في شدتها لنوع العمل وقوه إبصار العامل نفسه وهي التي توزع مصادرها بشكل يقلل من انعكاسها عن السطوح وإجهاد عيون العاملين ويشكل يجعلها متجانسة على جميع أجزاء بيئته العمل كما أنها تلك التي يكون لونها مقاربا للون الضوء الطبيعي للنهار وكذلك تعتبر الرطوبة أو درجة الحرارة من العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمل وتؤثر بذلك على درجة الرضا الوظيفي، وبذلك فإن الإضاءة المناسبة تساعد على راحة العامل النفسية وبالتالي على الرضا الوظيفي، طبيعة الضوضاء لها من الخواص ما يجعلها ظاهرة غير مستحبه ومن المفروض أن الخفيف منها يؤدي إلى معنويات أفضل لدى العاملين باعتبار أن مراعاة رفايتهم يحدث رد فعل طيب لديهم، ونظافة بيئة العمل يجب أن تكون هدفاً للمؤسسة لان عدم نظافة المكان تؤثر على الموظفين وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافاً للعوامل الشخصية السابق ذكرها.

3. **العوامل المتعلقة بالوظيفة أو محتوى العمل:** وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله فقد أثبتت الدراسات على اتجاهات العاملين بشكل عام أن الرضا الوظيفي لدى الكثيرين منهم يتناسب طردياً مع مدى ما يتيح العمل من هذه الخصائص ، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة، وقد ترتبط بوضوح الدور و الكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم في المنظمة ويبدو أنهم يفضلون الأعمال ذات الأهداف الواضحة حيث أن الأدوار الغامضة والمتصارعة تؤدي إلى ضغوط على العامل تقلل من رضاه الوظيفي.

4. **العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:** وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس، ويعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة في الرضا وتمثل ذلك وجود علامات طيبة وخلق جو من الثقة والتعاون بينهم وتعهدهم وكيفية استمرار هذا التقدم وإعطائهم حقهم من التقدير وتوفير الحوافز الإيجابية المادية وغير المادية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يكفل الاستفادة من كل فرد حسب طاقاته وقدراته إن هذه الوسائل وغيرها تمكن من تنمية روح الجماعة بين أفراد العمل ورفع معنوياتهم، وكذلك إعطاء الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع اللامركزية في اتخاذها وتبسيط الإجراءات يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين، وأيضاً إعطاء الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع اللامركزية في اتخاذها وتبسيط الإجراءات يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين.

5. **العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:** وهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة مثل نظم الاتصال داخل المنظمة حيث أن تحسين نظم الاتصال تؤدي إلى مستوى أفضل من الرضا الوظيفي بين العاملين والإجراءات المتبعة في العمل، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

6. **العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى:** وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف وكذلك تنطبق على هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

7. **العوامل البيئية وجماعة العمل:** وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل حيث أن لجماعة العمل أثر في رضا الفرد عن عمله أو نفوره منه، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه

وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضاه، أما إذا كان تفاعل الفرد مع الآخرين يخلق لديه توترا يعوق لوصوله لأهدافه كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة حاجة الانتماء لدى الفرد فكلما زادت قوه هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كثيرا ، وتشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

مع العلم بان هناك عوامل أخرى لم يتم ذكرها لعدم إمكانية تطبيقها في واقعنا الفلسطيني من قبل إدارة المنظمات أو لعدم وجودها عمليا في المنظمات الأهلية محافظات غزة .

قياس الرضا الوظيفي :

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس (عبد الباقي، 2001:ص220).

1. المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف.

2. المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين وذلك باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة.

كما ذكر (سلطان، 2004:ص198) طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي وهي:

1. معدلات القياس والرد على الأسئلة: وهي أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة، وفيها يقوم أفراد بإجابة الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ومن أشهر المعدلات:

1.1. الأجنحة الوصفية للعمل: والأسئلة فيها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي العمل نفسه،

الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الناس وهم الزملاء .

1.2. طريقة MSQ: قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا وهي تستخدم طرق

مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير

راضيين عن جوانب مختلفة عن عملهم أو أجرهم، فرص التقدم فيه، وهاتان الطريقتان

تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل مثل قائمة استقصاء الرضا

عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور،

ويوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في

الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظام الأجور.

2. المقابلات الشخصية أو مقابلات المواجهة: وتتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة أو أي نوع من أنواع القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية (سلطان، 2004:ص199).

نتائج عدم الرضا عن العمل **Consequences of Job Dissatisfaction** :

يترتب على حالة عدم الرضا عن العمل العديد من النتائج وسيتم التركيز هنا على ناحيتين لأهميتهما، الأولى الانسحاب من العمل مثل الغياب، ومعدل الدوران، والثانية مستوى أداء العمل (العيان، 2004:ص286).

1. الانسحاب من العمل **Employee Withdrawal** :

حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بشتى الطرق أن يبتعد عنه، وتسمى هذه الظاهرة بظاهرة الانسحاب من العمل، وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل، أو ترك العمل كلية والبحث عن عمل آخر.

وبالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل إلا أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات، فقد يكون الفرد غير راضٍ عن عمله ولكنه لا يتغيب عنه، لاستشعاره بضرورة التواجد لإنجاز مشروع له دور هام فيه، وهذا يعني أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب.

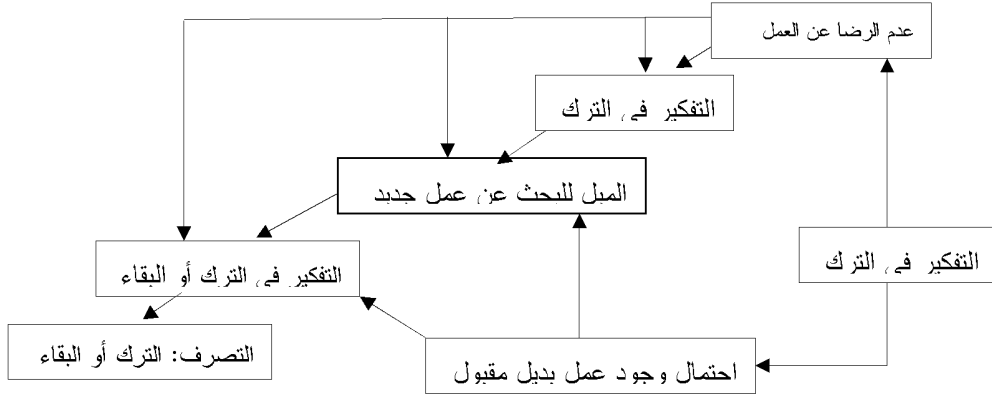
كذلك قد تؤدي حالة عدم الرضا عن العمل إلى التفكير في ترك العمل كلية، إلا أن ذلك أيضاً محكوم بعدة عوامل أخرى، فمثلاً نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله تقوده إلى التفكير في ترك العمل، ومن ثم يحاول البحث عن عمل بديل، فإذا نجح في الحصول على عمل بديل فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل للعمل البديل وكل هذه الأمور متداخلة مع بعضها البعض .

وتؤكد بعض الدراسات العملية أن الحالة الاقتصادية، والنجاح في البحث عن عمل بديل يؤثران إلى حد كبير في الترك الاختياري للعمل، وتهتم منظمات الأعمال بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل نظراً لما تتحملة من تكلفة عالية في عمليات الاختيار والتدريب .

ويرى العلماء أن ترك العمل اختيارياً ظاهرة معقدة تبرز على السطح بسبب عدم الرضا، ويؤدي عدم الرضا إلى التفكير في ترك العمل، ثم البحث عن عمل وبعد ذلك يتخذون قراراً إما بالترك أو البقاء. وفي الخطوات السابقة فإن لاحتتمال وجود بديل تأثير قوي (جرينبرج وبارون، 2004:ص212).

شكل رقم (9)

يوضح نموذج الترك الاختياري للعمل



المصدر: جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2005:ص208

2. مستوى أداء العمل أو (الرضا الوظيفي والإنتاجية) Task Performance:

يعتقد الكثير من الناس أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية، ولكن إلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد في الواقع؟ لقد أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية إلا أن تلك العلاقة لم تكن قوية من الناحية الإحصائية ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب هي:

- أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محدداً بشكل لا يسمح بأية تقلبات حيث يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله مثلاً، أو مرتبط بأداء الآلة ففي مثل تلك الحالات يكون الإنتاج مقيداً لا يسمح بحدوث أية تغييرات فيه.

أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافآت (جرينبرج وبارون، 2004:ص212).

عناصر لتحسين مستوى الرضا عن العمل: Guidelines for Promoting Job Satisfaction:

بسبب بعض الآثار السلبية التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال هي (جرينبرج وبارون، 2004:ص214):

1. اجعل العمل مسلياً: فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيف الكآبة على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها

- للتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.
2. العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا لذلك لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.
3. تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.
4. تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على كل المشكلة.
5. إن من أهم واجبات المدير حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك من المهم للإدارة البحث عن حاجات المرؤوسين والعمل على إشباعها. حيث إن حاجات الفرد والمنظمة ليست دائماً واحدة، وبالتالي يتعين على الإداريين العمل على توحيدها وتكاملها وذلك بالنظرة الثاقبة ومعرفة حاجات الأفراد وتوجيهها نحو الحاجات التنظيمية.

العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي

اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء حيث اختلفوا على تفسيرين: حيث أن التفسير التقليدي رأى أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، أي أن هناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء، ولكن يري علماء السلوك الحديث أن التفسير الأصح هو أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه (الضبعان، 2005).

وقد ذكرت دراسة (عبد اللطيف، 1991:ص102) بأنه ليس هناك علاقة بين أي نوع من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أي أنه ليس من الضروري أن يرتفع الأداء أو تتحسن الإنتاجية بزيادة رضا العامل في المنظمة، ومما يفسر صحة هذه النتائج أن الرضا الوظيفي ظاهرة سلوكية، بينما الأداء ظاهرة مادية لها مقاييس غير سلوكية تتمثل في القياس النقدي وحجم المبيعات وكمية الإنتاج والربح وانخفاض التكاليف وغير ذلك من المتغيرات المادية التي يسهل قياسها، وعليه من الصعب إيجاد علاقة بين ظاهرتين غير متجانستين، كذلك فإن رفع مستوى الأداء أو زيادة الإنتاجية مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي في آن واحد أمر صعب، وإنما لابد من التنازل عن إحدى الظاهرتين على حساب الأخرى مما يبعث على عدم الرضا والعكس صحيح.

المبحث الرابع : الولاء التنظيمي

مقدمة :

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه (المعاني، 1996:ص87).

مفهوم الولاء التنظيمي:

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته. ولكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي، رغم الاتفاق بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته يؤثر على المنظمة، ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة (Scholl,2003:P90).

حيث أن أدبيات الولاء التنظيمي يسيطر عليها مفهومين يتلخصان في الآتي:

1. مدخل الاتجاهات The Attitudinal Approach: ووفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى. ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم. من هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك (liou and Nyhan,1994:P99).

2. مدخل سلوكي The Behavioral Approach: وفي المقابل يركز المدخل السلوكي للولاء التنظيمي على العمليات التي يطور الأفراد من خلالها مشاعرهم وأحاسيسهم ليس تجاه منظماتهم وإنما حيال ما يقومون به من أعمال في المنظمة. وقد أسس هذا المدخل بيكر "Becker 1960" من خلال نظريته "الأخذ والعطاء" (Side-bet Theory) حيث قال بأن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للانخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم، وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك. وبالنسبة للمنظمة فإن الأنشطة تتمثل بالاستمرار بالعمل فيها، أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن أن تكون فقدان بعض المميزات والأقدمية واضطراب علاقاته الشخصية في حالة تركه لها (Allen and Meyer, 1990:P18) .

وعرف ستيوارت الولاء بأنه رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية (Stewart, Jim and Goldarick 1996: P20).

وذكر ريشارد كول (Scholl, 2003: P64) أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عالٍ وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء وهي:

1. اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى أداء عالٍ.
2. العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء.
3. مستوى عالٍ من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء عالٍ.

وأشار (الأحمدي، 2004: ص8) أن عمل بورتر Porter من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء إدارياً، وقد عرفه بورتر بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي:

1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويرى جواد أن الولاء المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لمرؤوسيه، وبدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع، حيث إن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولاءهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة (جواد، 2000: ص276).

وكما عرف العتيبي والسواط الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي تتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها (العتيبي والسواط، 1997: ص18).

وأما بروس Bruce فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم)، وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

1. التطابق Identification وهو تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.
2. الاستغراق Involvement والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
3. الإخلاص والوفاء Loyalty والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. ويلاحظ من هذا المفهوم أنه يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم المعني هو بذاته بغض النظر عن قيمته العملية. وأن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالباً ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم تكون امتداداً لعملهم (الأحمدي، 2004:ص9).

في النهاية يخلص جرين بيرغ وبارون أن الولاء التنظيمي هو العملية التي تتجانس فيها أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويبدل الفرد جهده لتحقيق أهدافها ويسعى لأن يستمر عضواً فيها (Greenberg and Baron,1993:P173).

الالتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف تجسيد تلك القيم (خضير وآخرون، 1996:ص77).

وعرف بورتر وستيرز وموداي أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها، واعتبر الوزان تعريف بورتر وستيرز من أكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمي حيث يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية (الوزان، 2006:ص33).

و يرى (الأحمدي، 2004:ص11) أن كل التعاريف والمفاهيم والمصطلحات السابقة :

1. تدور في إطار واحد، ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله كفرد . والولاء بهذا المعنى يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد و ككيان منفصل وكمجموعة ككل متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية.
2. أن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته نراه قد تفاعل واستغرق داخل إطار الجماعة، وهذا التفاعل والاستغراق لم يذب جميع صفاته ومميزاته الشخصية، إلا بحدود تهذيب بعض الفروق الشخصية التي تؤثر على العمل. وأن رغبة هذا الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة، تعود إلى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة ، وإيمان راسخ تجاه منظمته، ولديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها، وشعوره بالاتساق بين هدفه كفرد وهدف الجماعة الواحد وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة.
3. إن الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي (Richard Scholl,2003:P91) في مجموعة من المدخلات مثل: مستوى مناسب من الأجر، توقع استمرار الأجر، القيادة داخل المنظمة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني، وجود مهارات العمل، الدور المتوقع من الأداء، التدريب على المهام الوظيفية، اتجاهات العاملين نحو المنظمة، وينعكس ذلك على مجموعة من المخرجات تتمثل في:

1. العضوية في المنظمة على المستوى الطويل و الانتماء لها وتفضيلها على المنظمات الأخرى: من خلال شعور الموظف بالأمان الوظيفي وأنه غير مهدد بإنهاء خدماته في أي وقت بدون سبب، وشعور الموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل فيها، وأن يلمس الموظف أن المنظمة تحافظ عليه وتثق به وتوفر له كل حقوقه لكي تؤمن له حياة كريمة، مما يجعل الموظف لا يفكر بمغادرة المنظمة وعدم الانتقال منها لعمل جديد، وأن يقوم بالدفاع عن المنظمة التي يعمل لها حال تعرضها لسوء، وان يعمل على استمرار علاقته وارتباطه وعضويته بالمنظمة حتى بعد مغادرتها، وان يقوم بالافتخار بالمنظمة أمام زملاءه.

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

3. الدفاع عن المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الشعور بالضييق تجاه أخطاء الزملاء لجمهور المراجعين مما يؤثر على سمعة المنظمة، والشعور بأن أي مشكلة تتعلق بالمنظمة هي جزء من مشاكل الموظف، وان يعتبر نفسه عنصر فعال وبناء في المنظمة، وأن يشعر بالالتزام أخلاقي في الاستمرار بعمله في المنظمة، وأن حياته ستتأثر سلبا لو ترك العمل في المنظمة، وانه مستعد ليقدم ضعف الجهود المطلوب منه لإنجاح عمل المنظمة، وان يكون مهتم بمصير ومستقبل المنظمة التي يعمل فيها.

استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي :

حدد والتون استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما إستراتيجيتي الولاء، وإستراتيجية الضبط وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المعايير وهي (Walton,1995:p77):

جدول رقم (2)

يوضح إستراتيجيتي الولاء والضبط

معيار المقارنة	إستراتيجية الضبط	إستراتيجية الولاء
الدافعية	- تقوم على افتراضات نظرية (x) والتي تتلخص في أن: - أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة - الفرد يتجنب المسؤولية - طموح محدود - كسول بطبيعته	- تقوم على افتراضات نظرية (Y) والتي تتلخص في أن: - أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة - العمل شيء محبب للفرد - يتجنب المسؤولية - لديه طاقة وقدره على ممارسة العمل بابنكار وإبداع
توقعات الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع	تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية
جودة بيئة العمل	ترى فقط أنها الإنتاجية	ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم
المتطلبات	تحديد مستوى الأجر والمرتبات(العائد المادي)	تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة

التدريب والتربية البشرية	التدريب على المهارات لمقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة باتخاذ القرار، وحل المشكلة والمهارات الشخصية والإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد
تفويض الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر	الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء
اتخاذ القرار	أوتوقراطي	المشاركة، التمكين
نظام الضبط	قائم على القوة، الثواب، السلطة المركزية الرسمية	قائم على التوقع، المشاركة، القيم
علاقات العمل	التقبل - التوحد - ضبط السلوك عن طريق التعاقد - ثقة أقل - العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي	التعاون - التخطيط - حل المشكلة - الثقة المتبادلة - الاحترام المتبادل صدق الذات
الصراع الإداري	استخدام السلطة والقوة	حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن حلول متبادلة
نظم الاتصال	نظام الاتصال مغلق - الاتصال يعد أوامر - يحتاج الاتصال (المعلومات) إلى تفسير وفهم	نظام الاتصال مفتوح - مشجع لحل المشكلات - المشاركة

المصدر: جرد بواسطة الباحث

أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم، تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (الأحمدي، 2004:ص13) . ولكن رغم هذا الاختلاف فإن محتوى هذه الأبعاد والتي ذكرت من قبل الباحثين لا تختلف في محتواها، أما أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه ماير وزملاؤه (1993:p538 Meyer et. al) حيث حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1. الولاء التنظيمي العاطفي: ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.
2. الولاء التنظيمي المستمر: إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في

عمله، حيث إن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما إن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

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

و قدم الطجم في دراسته مفاهيم الولاء التنظيمي ومدخله وهي: المدخل السيكولوجي الذي ينظر إلى مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه قوة ارتباط الفرد وتفاعله داخل المنظمة، والمدخل التبادلي الذي ينظر إلى الولاء على أنه نتيجة أو حصيلة العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم والعاملين، والمدخل الاجتماعي والسلوكي الذي يمثل الولاء من ناحية اجتماعية، والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، كذلك تمسك الشخصية بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات، حيث يصبح الفرد فيها محددًا بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته التي تؤيد وتعدد أنشطته وارتباطه (الطجم، 1996: ص 103).

أما عن الولاء المرتبط بالموقف ففيه يمثل الولاء اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها حيث إن العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب ما تكون ضمنية وتعبّر عن النظرة التبادلية وهي قريبة من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم، حيث إن الفرد يعلل التزامه ليس بالتنظيم فقط بما يفعله أو يؤديه، وهذا المدخل يركز على نظريتين هما مفهوم المراهنات الجانبية والتي ترى الفرد مشغولاً وأسيراً لأداء بعينه وذلك وفقاً لما سوف يخسره نتيجة لترك العمل، أما النظرية الثانية فهي ترى الولاء على أنه الحال الذي يصبح فيه الفرد مقيداً بإطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك، ومهما اختلفت أبعاد الولاء فإن الولاء التنظيمي قد لعب دوراً مهماً في المنظمات بشكل عام حيث ذكر Aranya أن العاملين ذوي الولاء التنظيمي الأعلى يقومون بتنفيذ العمل المطلوب بشكل أفضل من العاملين الأقل ولاء، وكذلك يلعب الولاء التنظيمي دوراً مهماً في التنبؤ بمستوى الغياب ودوران العمل، وكذلك التنبؤ بدرجة فعالية المنظمات.

ويستخلص الأحمدي أن المنظمات تعمل جاهدة في تحريك جهود أفرادها في سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية لهم، ولكي تستطيع هذه المنظمات أن تتجح في تحقيق هذا الهدف لابد للمسؤولين عنها من تقويم نشاطها من حين لآخر للتعرف على مدى ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وللتعرف أيضا على مدى قدرة قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى(الأحمدي،2004:ص15) .

العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي:

لو دققنا وتفحصنا النظر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، فقد ذكر ذلك عدد من الباحثين أن هناك ارتباط وثيق بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة وهم الرضا عن نوع العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، أي أنه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي، ويمكننا تفسير ذلك إلى أن الولاء يأتي من عملية تجانس أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المنظمة، وذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن أن يستشعرها الفرد أثناء قيامه بدوره، وبالتالي انخفاض حدة توترات العمل لديه، مما يكون اتجاهها إيجابياً نحو العمل وبالتالي يكون لديه رضا وظيفي ببعض المتغيرات المهنية والإنسانية المتمثلة بالمحددات الذاتية والشخصية بالإضافة إلى أن ظروف العمل المهني أكثر العوامل تأثيراً، كذلك فقد وجدت فروق بين مستويات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بين الذكور والإناث لصالح الذكور، ويرجع ذلك إلى أنه لا تزال المراكز المتقدمة من نصيب الرجل، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء لدى المرأة، بالإضافة إلى مسؤولية المرأة عن المنزل بالإضافة إلى أعباء العمل تجعل المرأة أكثر إرهاقاً، وبالتالي يؤدي هذا لانخفاض مستوى الولاء عندها (عبد الرازق،2004:ص344).

وقد استنتجت العديد من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي أنه بزيادة الرضا الوظيفي يزداد مستوى الولاء التنظيمي، وأن مسببات الولاء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا الوظيفي، ونتوقع بالتالي أن يكون هناك ارتباط وثيق بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل وأن يؤثر الولاء التنظيمي في الاتجاه نحو العمل، حيث أظهرت الدراسات أن التغيير في الولاءات الجماعية للفرد أي الولاء للجماعات المختلفة غالباً ما يؤدي إلى تغيير اتجاهاته، وبالتالي فإن تغيير الولاء للمنظمة يمكن أن يؤثر على اتجاه الفرد نحو عمله سلباً أو إيجابياً(خطاب،1988:ص23).

وقد أكد بعض الباحثين أن الرضا والولاء مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغباً في أداء العمل الموكل إليه ويستدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم، حيث قال Kahn "أريد أن أبدأ بالتأكيد بدون رجعة بأن الأداء والرضا الوظيفي لا يسيران بالضرورة معاً" وهذا المنطق ينطبق مع الرأي القائل بأن وجود الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم، وأشار بيتمان Bateman إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، وأن للولاء التنظيمي تأثيراً سببياً إيجابياً على الرضا الوظيفي، وأشار أيضاً إلى أنه ربما يصبح العاملون مرتبطون بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى، وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تماماً، ولربما حتى كدليل للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم (الأحمدي، 2004:ص12).

الفصل الثالث
واقع المنظمات الأهلية الفلسطينية

1. مقدمة
2. الرؤية التنموية الجديدة في عمل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
3. الموضوعات الأساسية التي تواجه القطاع الأهلي - المنظمات الأهلية
4. منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة
5. مجالات عمل المنظمات الأهلية
6. الخصائص الحالية للعمل الأهلي الفلسطيني

المنظمات الأهلية الفلسطينية

1. مقدمة :

نشأت المنظمات الأهلية الفلسطينية في سياق النشاط الوطني العام ضد الاحتلال لتقديم خدمات لم يكن يقدمها أحد في غياب سلطة وطنية (محيسن، 2006). فبعد أن أكمل الاحتلال الصهيوني سيطرته على ما تبقى من فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة) بدأ المجتمع الفلسطيني تشكيل آليات الدفاع عن الوجود بشكل أكثر فعالية. فقد اتسعت الأنشطة الأهلية، وبدأت المؤسسات غير الحكومية بتنظيم وتطوير خدماتها التطوعية الجماهيرية في أنحاء الضفة والقطاع. وخلال الثمانينيات تشكلت المنظمات الأهلية العاملة في مجالات الصحة والزراعة والتعليم والتنمية... الخ. إن هذا النمو المتسارع للمؤسسات الأهلية "الجديدة" بقيادة الفئات الشابة والمهنية، قد ساهم، أيضاً، في إحداث تحولات مهمة في بعض الجمعيات الخيرية التقليدية، من حيث توجهاتها ومجالات عملها. فقد بادر بعضها إلى إنشاء الجامعات، والمستشفيات، ومراكز التدريب والتشغيل والإقراض الصناعي والزراعي، وبعض المشاريع المدرة للدخل والمرتكزة على أساس إنتاج الغذاء والأعمال اليدوية (حليمة، 1999: ص23).

ولذلك لعبت المنظمات الأهلية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة في ظل الاحتلال، شملت مجالات الحياة المدنية كالتمنية، والتعليم، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب التتوي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي خلفها الاحتلال (عماد عبدالرازق، 2004).

ولقد أدى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية إلى خلق واقع سياسي واقتصادي جديد، وهو ما ساهم في بروز مجالات عمل جديدة للمنظمات الأهلية، وانحسار مجالات أخرى أصبح بعضها من مهمات السلطة الوطنية الفلسطينية (شليبي والسعدي، 2001: ص6).

ويبقى التحدي المائل أمام المنظمات الأهلية الفلسطينية في قدرتها على إعادة إنتاج ذاتها مجتمعياً، وفي انخراطها الفاعل والجاد في العملية السياسية للدفاع عن مصالح الفئات التي تمثلها وللمساهمة في ديمقراطية المجتمع والنظام السياسي الفلسطيني، وفي استمرار أدائها لدورها الوطني وتفعيله في مقاومة الاحتلال ودحره عبر أشكال وفعاليات مختلفة وفي مجالات قد لا تستطيع السلطة الوطنية ومؤسساتها العمل فيها بسبب الاتفاقيات المبرمة والالتزامات التي أخذتها على عاتقها.

ومما لاشك فيه، أن هذه المنظمات ستنزل عاجزة عن القيام بهذه المهمات ولعب أدوارها بكفاءة وفعالية، ما لم تجر عملية تقييم لهياكلها الإدارية والتنظيمية وأدائها وأساليب عملها وعلاقتها وعلى رأس ذلك كله تدعيم بنيتها الديمقراطية الداخلية، والالتزام بمبادئ الشفافية والمحاسبة وتفعيل

الجانب الطوعي والجماهيري في عملها وبرامجها، وتعزيز علاقات التنسيق والتكامل والتعاون والتشبيك مع الجهات ذات الصلة (محيسن، 2006).

الرؤية التنموية الجديدة في عمل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية:

ضمن التغيرات السياسية الجديدة بلورت منظمات العمل الأهلي رؤية واضحة وواقعية لطبيعة أهدافها وبرامجها خلال المرحلة الحالية، كما توصلت إلى فهم دقيق وعميق لأدوارها في هذه المرحلة، وخاصة علاقتها بالسلطة الوطنية الفلسطينية، من جهة والمجتمع الفلسطيني من جهة أخرى، لقد استندت هذه الرؤية إلى المكونات الوطنية التالية:-

1. الإسهام الجاد والحقيقي والفعال في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة وبناء الدولة الفلسطينية المستقلة والديمقراطية من جهة أخرى.
2. الإسهام في بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي حيث أن نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية ولد استحقاقات ومتطلبات وأدوار جديدة للعمل الأهلي، من أهمها تحديد مضمون العلاقة ما بين الدولة من جهة والفرد الفلسطيني من جهة ثانية والمجتمع المدني من جهة ثالثة وكذلك علاقة المجتمع المدني مع القطاع الخاص من جهة رابعة.

إن من واجب منظمات العمل الأهلي المساهمة بفعالية في بناء مجتمع مدني قوي وقادر قائم على أساس الحكم وسيادة القانون، إن المجتمع المدني لا يمكن له أن يكون فاعلاً بدون تنظيم علاقاته مع السلطة الوطنية، وخاصة على صعيد الإطار القانوني، والإطار التنموي الذي يستند إلى سياسات وطنية تنموية عامة تستجيب لمصالح وأولويات المجتمع المحلي، إضافة إلى ذلك فإن عملية التنمية لا يمكن لها أن تتم أو تحقق إنجازات واضحة بدون إجراء تطوير حقيقي على صعيد التطوير المؤسسي والتنظيمي للمؤسسات السياسية للسلطة الوطنية الفلسطينية أو وزاراتها ومؤسساتها الفنية" عملية الإصلاح"، كما لا يمكن بناء مجتمع مدني ديمقراطي، بدون الدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة والمهمشة وضمان مصالحهم وحقوقهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية في إطار رؤية إستراتيجية شاملة لمكافحة الفقر، إن هذه الرؤية في غاية الأهمية وخاصة في المرحلة الراهنة حيث تزداد معدلات الفقر بوتائر متسارعة، ويتعرض المواطنون الفلسطينيون إلى إجراءات اقتصادية في غاية الصعوبة.

في هذا الإطار أيضاً، يجب إعادة النظر بشكل جذري في العلاقة القائمة ما بين السلطة الوطنية والمواطنين الفلسطينيين على قاعدة عقد اجتماعي جديد، يستند إلى مبادئ المساواة والعدالة الاجتماعية واحترام حقوق الإنسان، كما يجب إعادة النظر أيضاً بعلاقة الدين بالسلطة والمجتمع، حيث أن لهذه العلاقة غير المبحوثة أصلاً تداعيات واضحة على صعيد عملية التنمية الشاملة.

إنه من الصعوبة بمكان الحديث عن مجتمع مدني قوي وفعال بدون تقوية وتمكين وتطوير البنى الديمقراطية والمؤسساتية لمؤسسات السلطة الوطنية ومؤسسات المجتمع المدني على السواء، يجب النظر إلى مسائل الديمقراطية والحكم السليم واحترام حقوق المواطن والتنمية، كحزمة متكاملة مترابطة لا يمكن الفصل بين أجزائها (عبد الهادي، 2004:ص15).

الموضوعات الأساسية التي تواجه القطاع الأهلي- المنظمات الأهلية:

تعتبر من أهم المعوقات التي تواجهها المنظمات الأهلية الفلسطينية هي معوقات مالية، معوقات إدارية، معوقات قانونية، معوقات اجتماعية، معوقات ناجمة عن الاحتلال، معوقات ناجمة عن أداء أجهزة السلطة الفلسطينية ولعل سبب المعوقات يتلخص في الآتي (عبد الهادي، 2004:ص7):

1. ارتفاع مستويات الفقر والبطالة خلال الانتفاضة، بدرجة تفوق، بكثير، حجم التمويل الزائد (الطارئ) والعودة إلى وسائل إغاثية / صدقاتية لمواجهة ظاهرة الفقر قد ترك وسيترك آثاراً سلبية على صعيد إمكانيات التنمية المستدامة في المستقبل، أن توجه معظم المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى برامج "خلق فرص العمل الطارئة" والمساعدات العينية والنقدية وبعض البرامج الطارئة في القطاع الاجتماعي بدون ربط هذا التوجه برؤية مستقبلية للتنمية المستدامة من شأنه التقليل من الاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة ومحاولة خدمة أهداف آنية ضعيفة، ليس لها صلة بإستراتيجية تنموية مستدامة وطويلة الأمد.

2. حالة الإغلاق الشامل للمدن والقرى الفلسطينية قد حد من قدرة المنظمات الأهلية على تنفيذ برامجها ومشاريعها بكفاءة، وبالتالي، خدمة الفئات الضعيفة والمهشمة، لقد أدى هذا الوضع المعقد أيضاً إلى صعوبة الوصول إلى خدمات ملائمة، وتأثير ذلك سلباً على المجتمع الفلسطيني، لقد أدى هذا الوضع أيضاً إلى زيادة انكشاف المجتمع الفلسطيني وضعف قدرته على الصمود والمقاومة.

3. على الرغم من اهتمام المؤسسات الأهلية بعملية الإصلاح الجارية في مؤسسات السلطة الفلسطينية، إلا أن هذا الاهتمام لم يكن كافياً، إن إهمال هذا الجانب الهام كعنصر استراتيجي في تعزيز قوة المجتمع الفلسطيني، وبالتالي تعزيز المشاركة الشعبية، قد ترك آثاراً سلبية آنية على مستقبل التنمية في فلسطين وكذلك على مستقبل التحول الديمقراطي، إن الانحياز المستمر لمنظمات العمل الأهلي، تاريخياً لمسائل التحرر الوطني على حساب النضال الديمقراطي المجتمعي، وعلى حساب العمل التنموي، قد أضعف إمكانيات تحقيق إنجازات فعلية على الصعيد الوطني نفسه، لقد كانت هناك خطة موحدة في هذه المرحلة الهامة، لقد انعكس ذلك سلباً على تعظيم الاستفادة من المنح الطارئة وخاصة مع غياب معايير واضحة للدعم.

4. استمرار الاحتلال الإسرائيلي لمعظم مناطق الضفة الغربية، والإغلاق الشامل لقطاع غزة، واستمرار فعاليات انتفاضة الأقصى، قد عزز من دور المنظمات الأهلية الفلسطينية على صعيد

مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة، واقتراح استراتيجيات تنمية لتعزيز صمود الشعب الفلسطيني ومقاومة الاحتلال من جهة ثانية .

منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة :

في الفترة الأخيرة رأينا هذا الكم الهائل من المنظمات الأهلية، التي سجلت حسب القوانين، ويوجد فعلا ما يزيد عن 1736 منظمة أهلية في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية، منها 1061 منظمة في محافظات غزة فقط مسجلين في وزارة الداخلية الفلسطينية حسب الأصول والقوانين المعمول بها في السلطة (وزارة الداخلية: 2007)، وفي الضفة الغربية يوجد 675 منظمة أهلية تشتغل في قطاعات اقتصادية مختلفة، لكن حتى الآن ما زال الغائب الأكبر جوهر فكرة العمل الأهلي، فمعظمها تركز على تقديم الخدمة، لكن إحداث التغيير المجتمعي هو الغائب الأكبر على معظم هذه المؤسسات (عاشور، 2004:ص104).

جدول رقم (3)

يوضح إحصائية بأعداد المنظمات الأهلية في محافظات غزة حسب نشاط الجمعية

رقم	نوع الجمعية	العدد حسب المحافظة					الإجمالي
		الشمال	غزة	الوسطى	خان يونس	رفح	
1	جمعيات المعاقين	8	22	2	5	7	44
2	جمعيات الأمومة والطفولة	5	22	8	10	5	50
3	جمعيات حقوق الإنسان	1	4	0	0	1	6
4	الجمعيات الزراعية	12	9	4	17	2	44
5	الجمعيات الاجتماعية	92	198	56	95	60	501
6	جمعيات الأخوة	0	9	0	1	0	10
7	الجمعيات العائلية والعشائرية	4	11	4	3	3	25
8	جمعيات الخريجين	0	9	0	1	0	10
9	جمعيات الصداقة	0	4	0	0	0	4
10	الجمعيات النقابية	4	37	0	4	0	45
11	الجمعيات الطبية	4	26	2	3	2	37
12	جمعيات البيئة	1	4	3	3	2	13
13	الجمعيات الأجنبية	4	27	1	0	0	32
14	جمعيات الشباب والرياضة	10	37	9	15	8	79
15	جمعيات التعليم	0	8	2	3	2	15
16	جمعيات التعليم العالي	3	6	2	5	1	17
17	جمعيات السياحة والآثار	0	2	0	1	0	3
18	جمعيات الثقافة والفنون	16	57	17	7	4	101

25	1	2	4	14	4	19	جمعيات إسلامية
1061	98	175	114	506	168		الإجمالي

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، 2007، دائرة الشؤون العامة، قسم المنظمات الأهلية، تحديث لغاية 2007/8/5 غزة فلسطين

مجالات عمل المنظمات الأهلية في محافظات غزة:

يمكن تلخيص مجالات عمل المنظمات الأهلية والخدمات التي تقدمها بالاتي (أبوغلبة، 2000):

1. **مجال المحافظة على البيئة:** نشاطات واسعة للتنظيف البيئي والحد من التلوث ونشر مطبوعات عن الزراعة والبيئة البحرية (غزة)، تطوير نماذج زراعية حديثة، تنمية المشروعات الصغيرة الزراعية والمساهمة في حل مشاكل التسويق الزراعي وبرامج الإقراض والادخار وحملات التشجير.
2. **مجال الثقافة الوطنية والتراثية:** تشكلت فرق موسيقية وغنائية ومسرحية عديدة ونظمت عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم. كذلك تم تنظيم معارض وإعادة صناعة الأزياء، بالإضافة لتطوير تصاميم الطابع الفلسطينية والعملات بما يتناسب وتاريخ فلسطين قديماً وحديثاً، وإنشاء مكتبات حديثة وعقد مؤتمرات علمية وإقامة مهرجانات تراثية وتنظيم برامج اتصال مع أطفال العالم العربي والعالم إجمالاً.
3. **مجال حقوق الإنسان:** المشاركة في الحملات الدولية ضد انتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين في سجون الاحتلال والسلطة والدفاع عن حقوق العمال. كذلك إصدار نشرات منتظمة حول الانتهاكات باللغتين العربية والإنجليزية ونشر الوعي بحقوق الإنسان على نطاق شعبي واسع وتنظيم زيارات أهالي المعتقلين وإنشاء مكتبات قانونية متخصصة وتنظيم ورش عمل قانونية وإنشاء روضات لأبناء الأسرى.
4. **مجال التنمية الاقتصادية:** أنشئت مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة ولتنظيم عملية الإرشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية. كذلك تم إنشاء مراكز لصحة الحيوانات والحفاظ على الثروة الحيوانية، ومشاريع إقراض للنساء، وإقراض إسكاني لترميم المنازل وتجديدها، وإنشاء مراكز تعليم الكمبيوتر، وتبادل الوفود الشبابية، والمشاركة في المعارض التجارية العربية والعالمية، وإقامة دورات تدريب للصيادين.
5. **مجال التأهيل والتدريب:** ترميم مباني صحية وشبابية وعقد دورات التأهيل المهني، إنشاء رياض أطفال، تنظيم برامج تعليم لغات أجنبية، العناية بالمعوقين وتأهيلهم، تدريب متطوعين لمحو الأمية، تعزيز القدرات المؤسسية لتنظيم رحلات لمدن وقرى الوطن، إنشاء مكتبات، تنظيم دورات تقنية، تنظيم برامج لتعليم الأمهات وتدريبهن على كيفية التعامل مع أبنائهن، تنفيذ برامج البناء المؤسسي وتنظيم الأسرة، إنشاء مدارس لتدريب الفنون للأطفال.

6. **المجال الصحي:** تقديم خدمات صحية علاجية ووقائية، تنفيذ برامج تأهيل المعاقين جسدياً، برامج الصحة النفسية للأطفال والنساء، برامج التوعية بمخاطر المخدرات، إنشاء مراكز للعلاج الطبيعي ورعاية الأم الحامل، إقامة ورش وندوات صحية واسعة وعديدة.

7. **مجال المرأة والطفل:** إضافة لاستفادة قطاعي النساء والأطفال من البرامج المقدمة في المجالات الواردة أعلاه، طورت المؤسسات الأهلية الخاصة بالنساء والأطفال كثيراً من برامجها المتعلقة بحقوق المرأة والطفل وامتدت لتشمل النساء في المخيمات والقرى والأحياء الفقيرة. ولعل برامج القروض النسائية والمشاريع الصغيرة قد حظيت باهتمام واسع نتيجة المسؤوليات الكبيرة والاستثنائية التي تتحملها النساء الفلسطينيات في إعالة الأسر. لقد نظمت عشرات ورش العمل الخاصة بأوضاع النساء الفلسطينيات وشاركت المؤسسات النسوية في إنشاء شبكات نسائية عربية وفي عضوية مؤسسات نسوية عالمية. وتوجه اهتمام النخب النسوية نحو التوعية بالحقوق وضرورة تطوير مشاريع قوانين للحال الشخصية.

الخصائص الحالية للعمل الأهلي الفلسطيني:

يمكن الإشارة إلى بعض الملامح والسمات والخصائص الحالية للعمل الأهلي الفلسطيني، وخاصة بعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، واندلاع أحداث انتفاضة الأقصى عام 2000، وتأثير هذه التطورات السياسية الهامة على القطاع الأهلي الفلسطيني. حيث نتج عن هذه الخصائص نقاط قوة ونقاط ضعف نلخصها في الآتي (عزت عبد الهادي، 2004: ص4):

1. نقاط القوة:

1.1 أثبتت المنظمات الأهلية الفلسطينية انخراطها الفعلي في النضال الوطني الفلسطيني بشكل عام وفعاليات ونشاطات الانتفاضة بشكل خاص، أن هذا الدور المميز للمنظمات الأهلية، قد أكسبها ثقة واحترام الجمهور المحلي ومكنها من تطوير دورها على صعيد التنمية الاجتماعية والاقتصادية وموضوعات ومسائل التحول الديمقراطي، كما ساهمت العلاقات الممتازة للمنظمات الأهلية مع المنظمات الإقليمية والدولية غير الحكومية والجهات المانحة ومؤسسات الأمم المتحدة إلى خدمة أهداف النضال الوطني وتعزيز التضامن الدولي مع القضية الفلسطينية

1.2 اهتمام المنظمات الأهلية الفلسطينية بالاستجابة السريعة لاحتياجات وأولويات المجتمع المحلي خلال الانتفاضة وتطويرها لبرامج طارئة، قد عزز أيضاً من ثقة المجتمع المحلي بها واکسبها قدرة فائقة على التأقلم السريع مع التغيرات الحالية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كذلك مرونة المنظمات الأهلية وقدرتها السريعة على ملائمة أوضاعها الداخلية للأهداف الجديدة - القديمة، اعتبر مصدراً هاماً لقوتها وقيمة إضافية للعمل التنموي والمجتمعي .

1.3 في نفس الوقت اهتمت المنظمات الأهلية الفلسطينية بعدم إجراء تغيير جذري على أهدافها وبرامجها وأدوارها واستراتيجيات عملها خلال الانتفاضة، بل زادت قناعتها بضرورة الربط المحكم ما بين البرامج الطارئة قصيرة المدى وأهداف التنمية قصيرة ومتوسطة المدى، أي أن هناك بعض المؤسسات الأهلية التي استمرت في تنفيذ برامجها العادية، وفي نفس الوقت، تمتعت بالقدرة والمرونة الكافية لإضافة محاور برنامجية جديدة.

1.4 أبرزت التطورات الحالية القدرات المحدودة لمنظمات العمل الأهلي على لعب أدوار سياسية هامة أو محاولة استبدال أو منافسة الأحزاب السياسية على هذا الصعيد، أي أن الانتفاضة، أبرزت بشكل واضح حدود ومجالات عمل المنظمات الأهلية، لقد أدى هذا الوضوح في الأدوار بين منظمات العمل الأهلي من جهة، والأحزاب السياسية من جهة أخرى إلى تعزيز وتطوير العلاقة بين الطرفين.

1.5 لقد أدى الوضع الحالي إلى وضوح أدوار ومسئوليات وواجبات كل من السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة ومنظمات العمل الأهلي من جهة أخرى، إذ أنه وبعبكس الانتفاضة السابقة، فإن مسؤولية تلبية احتياجات المجتمع المحلي، في هذه الظروف الصعبة، هي بالأساس مسؤولية السلطة الوطنية الفلسطينية وليست مسؤولية المنظمات الأهلية الفلسطينية، أما على الصعيد العملي، فقد استمرت المنظمات الأهلية في تقديم الخدمات المختلفة، وفي القطاعات المختلفة للجمهور الفلسطيني، لقد أدى الدور الهام الذي لعبته المنظمات الأهلية، سواء على الصعيد الوطني أو على الصعيد الاجتماعي إلى زيادة تقدير وتفهم السلطة الوطنية لدور المنظمات الأهلية مما قد ينعكس ايجابيا على علاقات التعاون بين الطرفين في المستقبل.

1.6 على الرغم من حالة الطوارئ السائدة، فلقد استمرت منظمات العمل الأهلي في تعزيز عمليات المأسسة ومبادئ وتطبيقات الحكم السليم داخلها، لقد اعتبرت أن عمليات التطوير المؤسسي هي عملية مستمرة، بغض النظر عن الظروف السائدة.

2 نقاط الضعف:

أما فيما يتعلق بالفجوات ونقاط الضعف ، فيمكن تلخيصها بما يلي:

2.1 عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المختلفة المؤثرة في عملية التنمية والتي تربط بإحكام ما بين الاستجابة للاحتياجات والأولويات الآنية وما بين نظرة ورؤية تنموية متوسطة وبعيدة المدى، يشكل البعد الديمقراطي عنصراً هاماً فيها.

2.2 ضعف التنسيق المؤسس والمنظم بين الأطراف المؤثرة في عملية التنمية، وخاصة التنسيق ما بين المنظمات الأهلية الفلسطينية والسلطة الوطنية الفلسطينية.

2.3 ضعف العلاقة مع المجتمع المحلي، وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات ذات العضوية الواسعة، مثل النقابات العمالية والمهنية والاتحادات الشعبية الأخرى، أي لم تساهم هذه المؤسسات خلال الانتفاضة، بشكل فعال كحركات اجتماعية ناشطة وذات رؤية.

2.4 الضعف البارز على صعيد مسألة التنظيم الاجتماعي سواء على الصعيد الوطني العام أو القطاعي الخاص. لم تتمكن القطاعات المختلفة كالصحة والتعليم المبكر والزراعة وحقوق الإنسان والإعلام... الخ من تنظيم نفسها بطريقة فعالة في إطار رؤية وخطة قطاعية واحدة، كما ضعفت إلى أبعد حد، إمكانيات المنظمات الأهلية على التأثير بالسياسات العامة للسلطة الفلسطينية ووزاراتها المختلفة، لقد اقتصرت عملية التنظيم على عقد مجموعة متفرقة من الاجتماعات، لم تسفر عن خطة واضحة وآلية عمل من شأنها تقوية وتمكين المجتمع الفلسطيني

2.5 لم تربط المنظمات الأهلية الفلسطينية بإحكام وبالقدر الكافي، بين علاقاتها المهنية مع الجهات المانحة من جهة وبين تحقيق الأهداف السياسية للشعب الفلسطيني من جهة أخرى، أي أنها لم تضغط بالشكل الكافي على شركائها الدوليين ، لكي تقوم الأخيرة بالضغط على حكوماتها، لتأييد غير مشروط للحقوق الوطنية الفلسطينية، لقد استمر الانفصال قائماً ما بين العمل التتموي المهني "المحايد" من جهة وما بين الأهداف السياسية من جهة أخرى.

2.6 إهمال المنظمات الأهلية الفلسطينية للبعد الديمقراطي الداخلي وتركيزها أكثر على البعد الوطني ومقاومة الاحتلال الإسرائيلي، فعلى الرغم من شرعية هذا التوجه، فإن إهمال النضال الديمقراطي، يعد ثغرة هامة في إطار بلورة إستراتيجية مندمجة لدعم ونصرة الانتفاضة الفلسطينية، لقد انعكس هذا التوجه بشكل جلي من خلال إهمال التوجه الجدي لمتابعة عملية إصلاح السلطة الوطنية الفلسطينية، لقد اكتفت المنظمات الأهلية بدور محدود على هذا الصعيد لم يتجاوز تنظيم بعض الفعاليات وغرقت في نقاشات فقهية حول مرجعية الإصلاح وأساسه الفكري وارتباطه بأجندة خارجية.

2.7 من الثغرات الهامة أيضاً، عدم بلورة إستراتيجية وخطة واضحة لتنظيم العلاقة مع المنظمات الأهلية في داخل الخط الأخضر أو في الشتات، كان هناك تنسيق مستمر ولكن بدون توجه استراتيجي واضح وفي إطار خطة محكمة.

2.8 في هذا الإطار أيضاً لم تبلور المنظمات الأهلية الفلسطينية رؤية وإستراتيجية واضحة للعمل مع المنظمات الأهلية العربية مما أفقد الانتفاضة الدعم والمساندة الشعبية اللازمة في العالم العربي.

الفصل الرابع
الدراسات السابقة

1. مقدمة
2. الدراسات الفلسطينية
3. الدراسات العربية
4. الدراسات الأجنبية
5. تعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

1. مقدمة

بالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في البيئات العربية والأجنبية ، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الولاء التنظيمي من زوايا ونواحي مختلفة حسب البيئة الموجودة فيها سواء العربية أو الأجنبية. ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسات وجد الباحث أنها لم تتطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية وأيضاً وجد الباحث قلة من الدراسات التي تعرضت لدراسة أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين سواء في القطاع العام أو الخاص وسواء على المستوى العربي أو الأجنبي لحدثة موضوع الولاء التنظيمي . ومن هنا تم التركيز على أهم الدراسات والأبحاث المحلية وعددها 5، والعربية وعددها 14، والأجنبية وعددها 12، مع توضيح أهم نتائج هذه الدراسات، ونفاذي نواقصها، والإضافة عليها.

2. الدراسات الفلسطينية :

2.1 دراسة (حجاج:2007)

دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في ضوء المتغيرات كالراتب والإمكانات والأدوات والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والمزايا التي تقدمها الوزارة، وأيضاً الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الآتية كالعمر والجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية ومدة الخبرة.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع موظفي وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة وعددهم 120 موظف وموظفة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه الدراسة واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي في هذه الدراسة 34.5% لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الاستبانة، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة

وقد أوصت الدراسة بإعطاء الحوافز المادية أهمية كبيرة وتطبيق مبدأ العدل والمساواة أثناء توزيعها، والاهتمام بالإمكانات والأدوات في الوزارة وكذلك أمن وسلامة العاملين فيها، واختصار عدد ساعات الدوام وعمل دورات تدريبية وعمل حوافز معنوية للعاملين

2.2 دراسة (محيسن:2004)

دراسة بعنوان "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والتحفيز"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا العاملين عن تعويضات وحوافز العمل في ظل الأنظمة التعويضية المختلفة في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وقد أجريت هذه الدراسة على جميع الموظفين ما بين الدرجة الخامسة والدرجة الثانية عشر والبالغ عددهم 990، واستثنى من ذلك العاملين في حقل التعليم، وقد ضمت عينة الدراسة 254 موظف أي 26% من مجتمع الدراسة موزعين على الأنظمة التعاقدية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث وصلت 58.8%، ولوجود فروقات في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الراتب والعمر وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية ومكان السكن، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد المعالين في مستوى الرضا العام عن حوافز العمل، وأن العاملين وفق النظام التقاعدي A هم أكثر رضا من العاملين وفق النظام التقاعدي X، أما العاملين وفق النظام التقاعدي X أكثر رضا من العاملين وفق النظام التقاعدي Z، وقد أوصى الباحث بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية في وكالة الغوث، وبالعامل على تحسين رواتب الموظفين عبر إجراء مسح ميداني لمعدلات الأجور ومقارنتها بمعدلات غلاء المعيشة، وإعادة النظر في نظام ترقية الموظفين المعمول به في وكالة الغوث الدولية.

2.3 دراسة (أبو رمضان:2004)

دراسة بعنوان "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة نحو عملهم، وتحليل وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات من خلال المتغيرات التالية وهي ظروف العمل والاستقرار الوظيفي والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والراتب والحوافز طبقاً لمتغيرات شخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء وسنوات الخبرة ومتغيرات بيئية كمكان العمل وطبيعة العمل، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعات محافظات غزة حيث اشتمل على العاملين الأكاديميين والإداريين، وقد بلغ مجتمع البحث حوالي 1673 موظف وموظفة حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 325 مفردة أي حوالي 20% من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث استخدمت الباحثة استبانته لهذا الغرض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته 57.8% في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة، وأن أكثر عناصر الرضا أهمية للعاملين هو الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي يليها في ذلك الراتب الشهري وأقلها أهمية في تحقيق الرضا ظروف العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وعدد الأبناء وطبيعة العمل والمؤهل العلمي وسنوات

الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات التالية كالجنس لصالح الذكور، والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين، ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية، وقد أوصت الدراسة بتفعيل نظام الحوافز الموجود بالجامعات عبر الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وتحسين مستوى الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية، وإعادة النظر في أنظمة التعويضات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وخاصة نظام الضمان الاجتماعي كالتقاعد والادخار والمعاشات، والعمل على تطبيق قانون الخدمة المدنية على العاملين في الجامعات أسوة بزملائهم في المؤسسات الحكومية.

2.4 دراسة (حجو:1997)

دراسة بعنوان "قياس مستوى الرضا عن المهنة لدى معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية العليا الحكومية في محافظات غزة" وهدفت الدراسة للتعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات هذه المرحلة، وعلاقة ذلك بكل من الجنس والمؤهل العلمي ونوع التأهيل وعدد سنوات الخدمة التدريسية ونوع التخصص الأكاديمي للمعلم، واختبار فرضيات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من 270 معلم ومعلمة بنسبة 25% من المجتمع الأصلي، ولأغراض الدراسة أعدت استبانته لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن المهنة لدى عينة الدراسة ترجع إلى الجنس والتخصص الأكاديمي . وأوصت الدراسة العمل على رفع رواتب المعلمين مما يسهم في رفع درجة رضاهم عن المهنة، وتشجيع المعلمين بإيجاد حوافز مادية ومعنوية تقدم لهم كالعلاوات التشجيعية، بالإضافة لتحسين ظروف المهنة وشروطها.

2.5 دراسة (شرشير:1996)

دراسة بعنوان "قياس الرضا الوظيفي لدى مدراء الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين" وهدفت الدراسة إلى دراسة الرضا الوظيفي و التعرف على كل من المتغيرات مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية ومدى تأثيرهم على مستوى الرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات، وشملت الدراسة 85 مدير في وزارات السلطة الوطنية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة، وكانت أدنى درجة رضا عن أنظمة الترقيات والحوافز وأنظمة الرواتب، أما العمر فيؤثر إيجابيا على درجة الرضا الوظيفي، على عكس المؤهل العلمي، ووجود تأثير إيجابي بين الخبرة ودرجة الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الحوافز والترقيات الخاصة بالمديرين والمديرات وزيادة رواتبهم، والعمل على عقد دورات تدريبية لهم وعقد ورشات عمل لزيادة مستوى أدائهم ومهاراتهم.

3. الدراسات العربية :

3.1 دراسة (الأحمدي:2004)

دراسة بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة" وهدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للمرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، ومعرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك الممرضين لعملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، وقد تألف مجتمع الدراسة من الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة، حيث تم اختيار عينة تتألف من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسع مستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى توفر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وعدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، ووجود علاقة بين الخبرة والولاء التنظيمي، والى عدم وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وعدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بأنه على المستشفيات إجراء دراسة دورية حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها، وكذلك إجراء دراسات حول أثر الولاء التنظيمي على رضا المريض، وضرورة تدعيم أنظمة الحوافز الحالية داخل مستشفيات القطاع العام والخاص بالمملكة، والاهتمام بإجراء دراسات ميدانية حول أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاعات الصحية.

3.2 دراسة (دسوقي:2004)

دراسة بعنوان "التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية- دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التسرب الوظيفي والولاء التنظيمي والوقوف على مستوى الولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية في مدن القناة، وتقديم توصيات علمية وعملية لتحسين الولاء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على بعض الوزارات الهامة والأكثر استخداماً لأخصائي الحاسب الآلي وهي وزارات الصحة والسكان والإسكان والمرافق والتعليم العالي والاتصالات والمعلومات حيث قام الباحث باختيارها في مدن القناة وهي الإسماعيلية وبورسعيد والسويس، وقام الباحث باختيار عينة بسيطة عشوائية من المجتمع المذكور حجمها 964 موظف بمعدل 10% من كل وزارة في المحافظات الثلاث. وتوصلت الدراسة إلى أن أخصائي الحاسب بالمنظمات الحكومية لديهم نوايا لترك العمل بسبب الظروف والاحتياجات المادية، وأيضاً عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لهم والمتغيرات الشخصية، وكلما زادت سنوات الخبرة لأخصائي الحاسب كلما زادت قناعتهم لترك العمل الحكومي.

وأوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات الحكومية إجراء دراسات دورية للوقوف على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها والحفاظ عليه وتنميته، ويجب على المنظمات الحكومية في مدن القناة زيادة الحوافز والمكافآت وبشكل موضوعي يعتمد على الانجاز، وإجراء دراسات حول أثر الرغبة في ترك العمل على رضا الجمهور.

3.3 دراسة (عبد الرازق:2004)

دراسة بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي"، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال التعليمي والمجال الطبي. وأجريت الدراسة في مدينة دمنهور محافظة البحيرة بجمهورية مصر العربية على عينة قدرها 167 أخصائي اجتماعي وطبي بالمدارس الإعدادية والثانوية والثانوية الفنية بادرة بندر دمنهور بمعدل 104 أخصائي اجتماعي و63 أخصائي طبي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى كل من الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي كان متوسط ، وتوفر مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي لكل من الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي لصالح المجال المدرسي، أيضا وجود ارتباط موجب دال إحصائيا بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة وهي الرضا عن نوع العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بين الذكور والإناث لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال المدرسي والأخصائيين الاجتماعيين بالمجال الطبي في مستوى الولاء لصالح المجال المدرسي، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الحوافز لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال الطبي والتعليمي، والعمل على زيادة الاندماج لدى العاملين في المجال الطبي.

3.4 دراسة (الخشالي:2003)

دراسة بعنوان "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتعرف على علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي، وتقديم التوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وقد أجريت الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت 204 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود

علاقة ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات أكثر عمقا للتعرف على أسباب عدم وضوح علاقة أنماط القيادة الثلاثة بالولاء التنظيمي المستمر، وبضرورة وضع أسس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام، ممن لهم المكانة العلمية والخبرة في إدارة شئون الأقسام العلمية، مع وضع نظام تقييم سنوي لهم.

3.5 دراسة (المشعان:2002)

دراسة بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، وهدفت الدراسة إلى معرفة الفروق في الرضا الوظيفي والاضطرابات النفسية الجسمية بين المتفائلين والمتشاؤمين من موظفي وموظفات القطاع الحكومي بالكويت، وتكونت عينة الدراسة من 718 من الموظفين والموظفات في القطاع الحكومي بواقع 350 من الذكور و 368 من الإناث، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث، حيث أن الذكور أكثر رضا وتفاؤلا من الإناث، وأن هناك ارتباط موجب دال إحصائيا بين الرضا الوظيفي والتفاؤل، ووجود ارتباطات سالبة ودالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والتشاؤم وبين التفاؤل والاضطرابات النفسية الجسمية، وأوصت الدراسة بالعمل على رفع الرضا الوظيفي من خلال تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين والمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة المساندة الاجتماعية مما يقلل من النظرة التشاؤمية، والعمل على الاختيار المهني للموظفين، وتعيينهم في وظائف تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وبما يتناسب مع سماتهم الشخصية.

3.6 دراسة (جودة واليافي:2002)

دراسة بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي"، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي و الخصائص الشخصية و بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد، وقد وزعت استبانته على 130 فردا يعملون بوزارة الثقافة في المملكة العربية السعودية، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا وبين ضغوط العمل، ووجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وعدم رضاه الوظيفي، والى وجود فروق جوهرية بين متوسط عدم الرضا والمكانة الوظيفية، وأوصت الدراسة بقيام المؤسسات الحكومية بإجراء استبيان لجميع موظفيها للوقوف على انطباعاتهم وميولهم وتصوراتهم حول متغير الرضا

الوظيفي وعدمه، وجعل الضوابط والأنظمة والقواعد أكثر مرونة مما يسهم في التخفيف سواء من ضغوط العمل أم من عدم الرضا الوظيفي.

3.7 دراسة (المعيوف:2002)

دراسة بعنوان "أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي" حيث هدفت الدراسة إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، وإلى تحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى الباحثين تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتحديد مصادر الاختلاف في الولاء لكل متغير من المتغيرات، وقد شملت الدراسة 181 جهاز حكومي موزعة على مناطق المملكة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 15 موظفاً من كل جهاز، وتوصلت الدراسة إلى أن الولاء عند الموظفين في القطاع العام بالسعودية عالي لحد ما، وأن مستوى الولاء يختلف جوهرياً تبعاً لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وأوصت الدراسة بإعطاء موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً أكبر من قبل القيادات الإدارية العليا بالأجهزة الحكومية، لأن ولاء الموظفين لأجهزتهم يعكس على قدرة تلك الأجهزة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عاليتين، وأن تنظر القيادات الإدارية للولاء التنظيمي على أنه علاقة تبادلية بين الموظف والجهاز، وأن تعمل الإدارات العليا بالأجهزة الحكومية على تعزيز درجة ولاء موظفيها.

3.8 دراسة (المشعان:2001)

دراسة بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل والتصرفات العصبية والضغط الخارجي"، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل والميول العصابية والضبط الخارجي بين الذكور والإناث الموظفين في القطاع العام الكويتي، وأجريت على عينة مكونة من 399 من الموظفين في القطاع العام بواقع 189 من الذكور و210 من الإناث وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهريّة بين الذكور والإناث في ضغوط العمل، والرضا الوظيفي والعصابية، والضبط الخارجي، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين الرضا الوظيفي وضغط العمل وبين الرضا الوظيفي والضبط الخارجي، بينما توجد علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي ونمط السلوك، وأوصت الدراسة بالعمل على تخفيف ضغوط العمل والميول العصابية للإناث لأنهن أكثر تعرضاً لهن، والعمل على إرضاء الموظفات في القطاع العام لأنه ثبت أنهن أقل رضا من الرجال من خلال الحوافز ورفع الرواتب والترقيات.

3.9 دراسة (المشعان والغزوي:1999)

دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى مدراء الدوائر والأقسام والموظفين في القطاعين الحكومي والخاص" وهدفت الدراسة إلى تحديد الفروق الجوهرية في متغيرات الرضا الوظيفي كالرضا عن الوظيفة، والأجر، وفرص النمو والتطور، والرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف،

والرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن جهة العمل، الخ، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 390 موظفاً منهم 220 من الذكور و170 من الإناث و268 من الكويتيين و122 من غير الكويتيين و43 من المديرين و80 من رؤساء الأقسام و268 من الموظفين و210 من القطاع الحكومي و180 من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية في متغيرات الرضا الوظيفي، باستثناء ثلاثة متغيرات هي الرضا عن جهة العمل، والرضا عن الأجور، والرضا عن زملاء العمل، تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي، وأن متوسط درجات المدراء كانت أعلى من متوسط درجات رؤساء الأقسام والموظفين، وأوصت الدراسة بالعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لمدراء الدوائر والأقسام من خلال الحوافز والترقيات والعلاوات .

3.10 دراسة (المعاني:1999)

دراسة بعنوان "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى قياس الولاء التنظيمي وإلى تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية لدى المديرين في الوزارات الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة عددها 186 مديراً من العاملين في المديرية في 23 وزارة في الأردن، وتوصلت الدراسة لظهور درجة عالية من الولاء التنظيمي أظهرها المديرون، وعدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموغرافية وهي المؤهل العلمي ومدة الخدمة والراتب والعمر والحالة الزوجية والجنس والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بتفعيل نظام الحوافز والمكافآت وتطبيقه على المديرين، وضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتشجيع المديرين من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية.

3.11 دراسة (العنبي والسواط :1997)

دراسة بعنوان " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة عليه "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك عبد العزيز، وقد شملت الدراسة على عينة 271 موظف وموظفة بجامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة أن توافر الولاء العاطفي للأفراد الموظفين يرتبط بطبيعة العمل، ومناخ العمل، ومكافآت العمل بشكل ايجابي، وبين مكافآت العاملين وبين الولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الحوافز والمكافآت الخاصة بالعاملين مما يرفع نسبة الولاء لديهم، وبإهتمام بتوفير مناخ وبيئة عمل جيدة للعاملين في جامعة الملك عبد العزيز، والعمل على الاختيار الموضوعي للموظفين، إجراء دراسات لزيادة الرضا الوظيفي لمنتسبي الجامعة مما يترتب عليه زيادة الولاء التنظيمي لهم.

3.12 دراسة (الطجم:1996)

دراسة بعنوان "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية كالعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والمستوى الوظيفي، والى تحديد العلاقة بين الذين يشغلون المراتب الوظيفية الدنيا من المرتبة الثامنة فأقل وبين المراتب الوظيفية العليا التاسعة فأعلى، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت 552 من العاملين في عدد من الوزارات والمصالح والمؤسسات والشركات العامة في كل من مدينة الرياض ومدينة جدة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية الواردة أعلاه، والى عدم وجود فروقات إحصائية معنوية بالنسبة لمستوى الولاء بين الذين يحملون مؤهلات جامعية وغير جامعية، وكذلك عدم وجود فروقات بين الذين يشغلون المراتب الوظيفية الدنيا والمراتب الوظيفية العليا من ثمانية فأقل أو تاسعة فأعلى، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالمستويات الوظيفية الدنيا وتشجيعها بالحوافز والمكافآت وزيادة رواتبها.

3.13 دراسة (العضاية:1995)

دراسة بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي بين بعض منظمات القطاع العام والخاص في الأردن والمقارنة بينهما، وفحص أثر المتغيرات الديموغرافية في الولاء التنظيمي، والى معرفة ومقارنة مستوى الولاء التنظيمي بين العاملين في ثلاثة بنوك أردنية في القطاع الخاص وثلاث وزارات في القطاع العام، وقد اشتملت عينة الدراسة على 320 مشاركاً من ست منظمات في القطاعين العام والخاص الأردنيين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية كعمر الفرد، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي، وأداء العاملين، ووجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي، والى وجود فروق بين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات القطاع العام والقطاع الخاص ولكنها لم تكن ذو دلالة إحصائية، وقد أوصت الدراسة من أجل نجاح أي نظام إداري لابد من إعطاء أهمية لمشكلة الولاء التنظيمي من قبل القادة الإداريين، من خلال ترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات عبر تحسين أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية وتحسين ظروف العمل، ومعالجة العلاقة السلبية التي ظهرت بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي بحيث يحصل ذوي المؤهلات العلمية العليا في المنظمة على الامتيازات.

3.14 دراسة (المير:1995)

دراسة بعنوان "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية"، وهدفت الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين المجموعات الأربع، ومقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية كالعمر ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية وطبيعة الوظيفة والحالة الاجتماعية بين المجموعات الأربع، وقد شارك في هذه الدراسة 200 فرد من الناطقين باللغة الانجليزية والذين يقومون مهام إدارية وغير إدارية ويعملون في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية وهي مؤسسات حكومية، وشركات صناعية، ومؤسسات تعليمية، ومستشفيات، وشركات خاصة، وينتمي المشاركون إلى 14 دولة، وقد تم تصنيف أفراد العينة إلى أربع مجموعات المجموعة السعودية والمجموعة العربية والمجموعة الغربية والمجموعة الآسيوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستويات كل من صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات الأربع، وإلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الرضا الوظيفي لأفراد المجموعات الأربع، مع وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وبعض الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول طبيعة الاختلافات في السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي لأفراد المجموعات تبعاً لتكوينها الثقافي، والاهتمام بأحوال الموظفين المتزوجين لأهمية الدور الذي تلعبه الحياة الزوجية المستقرة في خفض مستوى صراع الدور للفرد داخل منشأته، والاهتمام بالعوامل والبيئة الخارجية التي تؤثر على مستوى صراع الدور للفرد داخل منشأته.

4. الدراسات الأجنبية :

4.1 (Glen and Williams and Koch:2006)

"The effects of age and gender upon the perceptions of accounting professionals concerning their job satisfaction and work-related attributes"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العمر والجنس في مستوى الرضا الوظيفي لدى المحاسبين المهنيين، وتم توزيع 1000 استبانة على محاسبين مهنيين بالولايات المتحدة الأمريكية، تم تقسيم العينة بناءً على الجنس والعمر، أما المتغيرات الغير مستقلة فمثلت مستوى الرضا الوظيفي المستوعب لدى المحاسبين الذين تم مسحهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن الخصائص التالية ذات علاقة وثيقة وبالغلة بالعمر و الجنس وهي إنجاز العمل، التعامل مع الزملاء والرؤساء، فرص الترقية و التقدم،

المدراء، التمييز بناءً على الجنس، وعلاقة الموظف مع زملاء العمل، والعوامل الثلاثة الباقية ليست ذات علاقة وثيقة بالجنس أو العمر وهي كمية التعويض، الحوافز المعطاة، وكمية عبء العمل المطلوبة، وأوصت الدراسة بوضع برامج فعالة لزيادة تفعيل المحاسبات واندماجهم في العمل، بالإضافة إلى العمل على إدراج الموظفين في الترقيات والتقدم مثل الذكور.

1.2 (Kanchana,Chutima:2002)

"The Relationship between Job Satisfaction and organizational commitment"

هدفت الدراسة إلى بحث مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة

سيامين، وبحث العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وبحث العلاقة بين كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على 154 عامل بشركة سيامين بالولايات المتحدة من خلال استبيان الذي قسم إلى ثلاثة أجزاء وهما -البيانات الشخصية- الرضا الوظيفي- الولاء التنظيمي، وتم تحليل البيانات إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومتوسط سن العاملين في مستوى الولاء التنظيمي، و اختلاف مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السن، توجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عبر الحوافز والترقيات، والعمل على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين عبر الورشات والدورات، واهتمام الشركة بهذا الجانب ودراسته من عدة زوايا .

4.3 (Gorge et al:2001)

"Antecedents And Consequences of Sales Persons Burnout"

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والاحترق الوظيفي، ومعرفة مؤشرات عدم الشعور بالولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما توفر الولاء التنظيمي لدى الفرد كلما قلت درجة الاحتراق لديه، وأن غموض وتصارع الأدوار هي جميعها مقدمات هامة للاحتراق الوظيفي، وهي مؤشرات لعدم الشعور بالولاء التنظيمي لجماعة العمل، وأن الرضا الوظيفي والاحترق الوظيفي وأداء أفراد المبيعات هي نتائج مباشرة لمتغير الولاء التنظيمي، حيث يتوسط التأثير غير المباشر للاحتراق الوظيفي على الولاء التنظيمي والرغبة في المغادرة، وأوصت الدراسة العمل على إفهام أفراد المبيعات طبيعة عملهم مما يقلل الاحتراق الوظيفي لديهم وبالتالي يزيد الرضا والولاء الوظيفي لديهم، والعمل على توسيع معرفتهم فيما يتعلق بالضغوط والاحتراق، والعمل على مراقبة مستويات الاحتراق لدى العاملين التي تقلل مستوى الولاء للمنظمة.

4.4 (Collins & Jones:2000)

"Stress the perceptions of social work lectures in Britain"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الرضا الوظيفي والشعور بالضغط والإجهاد بين محاضري العمل الاجتماعي في المملكة المتحدة، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة مكونة من 522 محاضرا يعملون في العمل الاجتماعي في بريطانيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن محاضري العمل الاجتماعي يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي ومجموعة من الضغوط مشابهة لتلك الموجودة في المجتمع البريطاني بشكل عام، وبينت أن 25% من محاضري العمل الاجتماعي يعانون من الكآبة والقلق، وأوصت الدراسة بأن لا ينظر إلى الضغوط والإجهاد بشكل أساسي على أنها مشاكل فردية، ولكن ناتج عن تفاعلات القسم والمستويات المؤسسية والبيت والعمل .

4.5(Jones :1998)

"The Relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools University place"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة العمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل، وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات.

4.6 (Chusmir:1998)

"Gender differences in variable affecting job commitment Among working mean and women "

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث، وتحديد العلاقة بين بعض العوامل الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي وبين الولاء التنظيمي، وقد شملت عينة الدراسة على 178 مديرا من الذكور والإناث من مختلف المستويات الإدارية، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة لكل من الجنس، والعمر، والحاجة للانجاز، والحاجة للسيطرة، والحاجة للانتماء، والمستوى التعليمي والولاء التنظيمي، وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لكلا الجنسين، وكذلك الحال بالنسبة لتضارب الأدوار حسب الجنس، وأوصت الدراسة إعادة النظر في أنظمة الترقيات والعمل على تحسينها للأفضل.

4.7 (Smith: 1997)

"The influence of manager behavior on Nurses job satisfaction, productivity, and commitment"

هدفت الدراسة إلى بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي، وبعد مقابلة عدد 471 من الممرضات ، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك عدداً من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة، ودعم العاملين ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال، وأيضا من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً، وأن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد، وان من العوامل المسببة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب المادية وأوصت الدراسة بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، العمل على زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة التنظيمية.

4.8 (Valency et al :1996)

"Organizational Commitment In A Male Dominated Profession "

هدفت الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين، وقد أجريت الدراسة على المحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية وهي وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي، وهي وجود فروق في الولاء لصالح الذكور، ووجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فرص الترقى للمحاسبات غير متاحة، وأوصت الدراسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة المحاسبة، والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين بالاهتمام بعملهم وأدائه على أفضل وجه، والعمل على ترقية وتحفيز المحاسبات في المؤسسة لمراكز متقدمة أكثر مما يزيد من ولاءهم، ضرورة تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل إرضاء الموظفين فيها.

4.9 (Margret:1996)

"Job Satisfaction and Well-being for social workers, Simmons College school of social work"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتقدير الذات لدى الأخصائيين الاجتماعيين، وطبقت على عينة مكونة من 127 من الأخصائيين الاجتماعيين والذين يعملون بالمؤسسات الاجتماعية العامة، وحاولت الدراسة الإجابة على مجموعة من التساؤلات منها مستوى الرضا الوظيفي بين الأخصائيين الاجتماعيين وعلاقته بمستوى تقدير الذات، ومدى تأثير ذلك على الشخص والأسرة، ومعرفة العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي، واعتمدت الدراسة على

الاستبيان كأداة، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم الأخصائيين يحسنوا من أدائهم المهني مع العملاء كلما كان مستوى الرضا عن المهنة أكثر، وكما يرتبط الرضا الوظيفي بالاستقلالية والتوافق في العمل، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الحوافز لدى الأخصائيين الاجتماعيين، والعمل على زيادة الاندماج لهم من خلال الدورات والورشات .

4.10 (Weston:1995)

"A study of work autonomy and Job satisfaction of social workers in Georgia"

هدفت الدراسة إلى دراسة استقلالية العمل والرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بولاية جورجيا، وكذلك معرفة العلاقة بين استقلالية العمل والرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين، وكانت دراسة وصفية مستخدمة منهج المسح الاجتماعي بالعينة العشوائية للأخصائيين الاجتماعيين وبلغ إجمالي عينة الدراسة 371 أخصائي، وكانت أدوات الدراسة الاستبيان ومقياس الرضا الوظيفي ومقياس الاستقلالية في العمل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية العمل والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين واتضح أن 78.9% لاستقلالية العمل، 51.6% للرضا الوظيفي، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الأجر، جماعات العمل، الترقي الوظيفي، أسلوب الإشراف، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة عناصر استقلالية العمل للأخصائيين الاجتماعيين، والعمل على زيادة الحوافز والمكافآت لهم .

4.11(Baugh and Roberts:1994)

"Professional and organizational commitment among engiconflicting or complement"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الولاء المهني والولاء التنظيمي، وكذلك التعرف على العلاقة بين الولاء المهني والولاء التنظيمي كمتغيرين أساسيين في بيئة العمل، وقد طبقت الدراسة على 114 مهندس في مؤسسات صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية في بيئة عمل بيروقراطية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي والولاء المهني كلاهما مكمل، وكلما كان هناك تعارض بينهما كان له تأثير على مخرجات التنظيم، وكان له تأثير على الولاء المهني، وأن الأجور والمرتبات تؤثر على الرضا الوظيفي، وأداء العمل، ووجود مشكلات خاصة بالعمل، وأن الولاء التنظيمي يؤثر بطريقة مباشرة على الرضا الوظيفي، ومن ثم تنعكس هذه العلاقة على بيئة العمل، بينما كان الالتزام المهني هامشي الأهمية فيما يتعلق بانجاز العمل، وأوصت الدراسة العمل على زيادة الرضا الوظيفي مما يؤثر ذلك على زيادة الولاء المهني والتنظيمي، والعمل على زيادة الأجور والمرتبات مما يزيد الرضا الوظيفي للعاملين .

4.12 Camp:1994)

"Assessing the Effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover :an event history approach manage"

هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات الإدارية الخاصة بالعاملين ومدى تأثير بيئة العمل، وكذلك قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وارتباطهم بدوران العمل، وتحديد الجوانب التنظيمية للولاء التنظيمي التي تتعدى المحددات خارج المنظمة والتي تضمنت دوران العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي ومدى تأثير الولاء على التنظيم، ولقد طبقت الدراسة على عينة فرعية من العاملين بالسجون الأمريكية قوامها 368 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي ودوران العمل لدى المستويات العليا للتنظيم ويؤثر ذلك على الولاء للعمل بقوة، وكذلك وجود علاقة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي ودوران العمل لدى المستويات المنخفضة للتنظيم، مما يقلل الولاء للعمل، وأوصت الدراسة بتصميم البرامج التدريبية وزيادة الحوافز مما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين ويزيد ولاءهم للمنظمة التي يعملوا بها.

5. تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، أن هذه الدراسات تفاوتت فيما بينها في تناول موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في بيئات فلسطينية وعربية وأجنبية، ولكن معظم الدراسات ركزت على الفروق والمتغيرات الديموغرافية كالعمر والخبرة والحالة الاجتماعية لدى الموظفين في القطاع الحكومي والخاص، ولاشك أن هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة، وكانت النتائج متباينة بين مختلف الدراسات.

وقد هدفت هذه الدراسات إلى معالجة الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية مختلفة، ومن ضمن الملاحظات أن عدد كبير من هذه الدراسات بحثت المتغيرات الديموغرافية وأثرها على الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي سواء في القطاع العام أو الخاص.

كما تشابه الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، بالإضافة إلى استخدام الأوزان النسبية والنسب المئوية وحساب التباين الأحادي واختبار T في معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، كونها تساعد في الحصول على النتائج التي تلي تحقيق أهداف الدراسات.

وقد تميزت هذه الدراسة أنها أجريت على قطاع حيوي من قطاعات المجتمع الفلسطيني وهو مؤسسات المجتمع المدني وهي المؤسسات الأهلية والتي تلعب دوراً حيوياً في حياة المواطن الفلسطيني، وأعتقد

أنها من أوائل الدراسات التي تطرقت لهذا الجانب في المؤسسات الأهلية، لتكون نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تتناول جوانب أخرى مهمة في هذا القطاع الحيوي.

كما أن هذه الدراسة تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة كونها تناولت اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الأهلية بمحافظات غزة، في حين أن معظم الدراسات السابقة تحدثت عن عامل واحد أو أكثر من عوامل الرضا الوظيفي ومدى فاعليته وتأثيره على العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص سواء في المجتمع الفلسطيني وأقصد هنا محافظات غزة أو في الدراسات العربية أو الأجنبية.

كما أضافت هذه الدراسة للدراسات الفلسطينية السابقة فائدة في البحث من أجل إحياء هذا القطاع المهم من قطاعات مجتمعنا المدني الفلسطيني، ولتضيف فائدة جديدة للمكتبة الفلسطينية وللباحث الفلسطيني والأبحاث العربية، خاصة في ظل ندرة الدراسات في الواقع الفلسطيني التي تغطي هذا الجانب.

واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بأنها تعرفت على أهم المحاور التي تتعلق بالرضا الوظيفي أو حتى الولاء التنظيمي، كما ستم الاستفادة عند مناقشة نتائج الدراسة ومدى اتفاقها أو اختلافها مع دراسات أخرى.

الفصل الخامس الإطار العملي للبحث

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

1. إجراءات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. عينة الدراسة
5. طرق جمع البيانات
6. أداة الدراسة
7. الأساليب الإحصائية المستخدمة
8. إجراءات تطبيق الدراسة

المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة

1. فحص صدق الأداة
2. فحص ثبات الأداة

المبحث الثالث: تحليل البيانات

1. تحليل خصائص العينة
2. تحليل مجالات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المبحث الأول المنهجية والإجراءات

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة، ولتحقيق ذلك سيتم تناول طريقة وإجراءات الدراسة في هذا الفصل، وتشمل منهج الدراسة وعينتها وأدواتها والأسلوب الإحصائي المستخدم فيها.

إجراءات الدراسة:

1. منهج الدراسة

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ويتركز نشاط المنظمات في مجالات متنوعة (اجتماعية، صحية، تنمية، رياضية، تعليمية، أخرى) حيث تم أخذ عينة عشوائية تقدر (80) منظمة أهلية بمعدل تقريبي 6% من إجمالي كل محافظة من محافظات قطاع غزة الخمسة مع الأخذ في الاعتبار تنوع مجالات عملها كلما كان ذلك ممكناً، حيث تم استبعاد الجمعيات الأقل نشاطاً والأقل اهتماماً والأقل عدداً، والجدول التالي يوضح إحصائية بأعداد المنظمات الأهلية في محافظات غزة.

جدول رقم (4)

يوضح أعداد المنظمات الأهلية بمحافظات غزة حسب المحافظة

الإجمالي	حسب المحافظة					نوع الجمعية	رقم
	رفح	خان يونس	الوسطى	غزة	شمال غزة		
44	7	5	2	22	8	جمعيات المعاقين	1
50	5	10	8	22	5	جمعيات الأمومة والطفولة	2
6	1	0	0	4	1	جمعيات حقوق الإنسان	3
44	2	17	4	9	12	الجمعيات الزراعية	4
501	60	95	56	198	92	الجمعيات الاجتماعية	5
10	0	1	0	9	0	جمعيات الأخوة	6
25	3	3	4	11	4	الجمعيات العائلية والعشائرية	7
10	0	1	0	9	0	جمعيات الخريجين	8
4	0	0	0	4	0	جمعيات الصداقة	9
45	0	4	0	37	4	الجمعيات النقابية	10
37	2	3	2	26	4	الجمعيات الطبية	11

13	2	3	3	4	1	جمعيات البيئة	12
32	0	0	1	27	4	الجمعيات الأجنبية	13
79	8	15	9	37	10	جمعيات الشباب والرياضة	14
15	2	3	2	8	0	جمعيات التعليم	15
17	1	5	2	6	3	جمعيات التعليم العالي	16
3	0	1	0	2	0	جمعيات السياحة والآثار	17
101	4	7	17	57	16	جمعيات الثقافة والفنون	18
25	1	2	4	14	4	جمعيات إسلامية	19
1061	98	175	114	506	168	الإجمالي	

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، دائرة الشؤون العامة، قسم المنظمات الأهلية، تحديث لغاية 2007/8/5 غزة فلسطين

3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية من مجتمع الدراسة وقد بلغ حجم العينة 360 موظفاً وموظفة من العاملين في المنظمات الأهلية تم اختيارهم من قبل الإدارة العليا في المنظمات الأهلية على اختلاف مواقعهم التنظيمية في منظماتهم بمعدل 4 موظفين من كل منظمة وأحياناً 6 موظفين حسب حجم المنظمة وكلما كان ذلك ممكناً . بحيث يكون المدير الفعلي للمنظمة واحداً منهم ، ومدير دائرة أو رئيس القسم واحداً آخر و الموظف الإداري أو الفني هو الثالث وعامل الخدمات هو الرابع وذلك حسب ما يتناسب مع طبيعة عمل كل منظمة، وعدد موظفيها، كما لا تسري هذه الدراسة على الموظفين الذين يعملون بنظام المياومة أو أصحاب العقود المؤقتة في المنظمات الأهلية لأنهم موظفين غير رسميين .

جدول رقم (5)

يوضح أعداد المنظمات الأهلية بمحافظة غزة حسب العينة المستطلعة

العينة الكلية	العدد الكلي	عدد العينة المطلوبة حسب عدد المنظمات في كل المحافظة										نوع الجمعية
		العينة	رفح	العينة	خان يونس	العينة	وسطى	العينة	غزة	العينة	شمال غزة	
6	44	1	7	1	5	1	2	2	22	1	8	جمعيات المعاقين
6	50	1	5	1	10	1	8	2	22	1	5	جمعيات الأمومة
5	44	1	2	1	17	1	4	1	9	1	12	الجمعيات الزراعية
32	501	4	60	6	95	4	56	12	198	6	92	الجمعيات الاجتماعية
6	45	1	0	1	4	1	0	2	37	1	4	الجمعيات النقابية
6	37	1	2	1	3	1	2	2	26	1	4	الجمعيات الطبية
6	79	1	8	1	15	1	9	2	37	1	10	جمعيات الشباب
8	101	1	4	1	7	1	17	4	57	1	16	جمعيات الثقافة
5	25	1	1	1	2	1	4	1	14	1	4	جمعيات إسلامية
80	926	12	89	14	158	12	102	28	422	14	155	الإجمالي العام

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، دائرة الشؤون العامة، قسم المنظمات الأهلية، تحديث لغاية 2007/8/5 غزة فلسطين

لقد تم اختيار مفردات عينة من المنظمات الأهلية المزمع توزيع الاستبانة عليها، عبر الحصول على قائمة من وزارة الداخلية بإيرادات ومصروفات المنظمات الأهلية للعشر سنين السابقة، حيث تم اختيار المنظمات الأهلية ذات المصاريف الأكبر والتي يتجاوز عدد موظفيها ثلاثون موظف، عبر اعتماد كل منظمة كانت مصروفاتها مليون 1.000.000 شيكل فأكثر بمحافظة غزة للأعوام الخمسة الأخيرة 2003، 2002، 2005، 2006، 2004 وتم اختيار المنظمات على هذا الأساس حيث وصل عددهم (80) منظمة تقريبا حسب ما هو موضح في جدول رقم (6) .

جدول رقم (6)

يوضح اختيار مفردات العينة من المنظمات الأهلية بمحافظة غزة حسب اسم المؤسسة

رقم	اسم الجمعية	المحافظة	عدد العينة
1.	جمعية الهلال الأحمر	غزة	4
2.	جمعية الشابات المسلمات	غزة	4
3.	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	غزة	4
4.	اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي	غزة	4
5.	جمعية مبرة الرحمة	غزة	6
6.	جمعية الإغاثة الإسلامية فرع أجنبي / لندن	غزة	6
7.	جمعية التنمية الزراعية (الإغاثة الزراعية)	غزة	4
8.	جمعية فلسطين المستقبل	غزة	4
9.	جمعية برنامج غزه للصحة النفسية	غزة	6
10.	جمعية الوفاء الخيرية	غزة	6
11.	جمعية أطفالنا للضم	غزة	6
12.	مركز رشاد الشوا الثقافي	غزة	4
13.	جمعية أصدقاء الطالب	غزة	6
14.	الجمعية الخيرية لدعم الأسرة الفلسطينية	غزة	4
15.	جمعية الأسرى والمحربين - حسام	غزة	4
16.	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	غزة	6
17.	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	غزة	4
18.	مركز التجمع للحق الفلسطيني	غزة	4
19.	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	غزة	4
20.	جمعية دار القرآن الكريم والسنة الخيرية	غزة	4
21.	جمعية مركز شؤون المرأة	غزة	4
22.	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	غزة	6
23.	جمعية المعاقين حركيا بقطاع غزة	غزة	4
24.	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	غزة	4

4	غزة	جمعية جهود غزة التطوعية للإغاثة السريعة	.25
4	غزة	مركز غزة للحقوق والقانون	.26
4	غزة	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار	.27
6	غزة	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	.28
6	غزة	جمعية المجمع الإسلامي	.29
4	غزة	طاقم شئون المرأة	.30
4	غزة	اتحاد لجان الإغاثة الطبية	.31
4	غزة	شبكة المنظمات الأهلية	.32
4	غزة	الفلسطينية للإقراض والتنمية	.33
6	غزة	اتحاد لجان العمل الصحي	.34
4	غزة	معهد الأمل للأيتام	.35
6	غزة	لجنة زكاة غزة	.36
4	غزة	جمعية الأعمال الخيرية	.37
6	غزة	جمعية أطفالنا للصم	.38
4	غزة	اتحاد الصناعات الفلسطينية	.39
6	غزة	مؤسسة إنقاذ الطفل	.40
4	غزة	جمعية فلسطين بيتنا	.41
6	غزة	مدارس دار الأرقم النموذجية	.42
4	غزة	جمعية مؤسسة البيت الصامد	.43
6	غزة	بنك الدم الفلسطيني	.44
4	غزة	مؤسسة النور للأسرى والشهداء	.45
4	غزة	جمعية الرحمة الخيرية	.46
4	غزة	مركز الميزان لحقوق الإنسان	.47
6	غزة	المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان	.48
4	غزة	مركز غزة للحقوق والقانون	.49
4	غزة	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن الكريم والعلوم الشرعية	.50
4	غزة	جمعية أصدقاء المريض	.51
4	رفح	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	.52
4	رفح	جمعية الخدمة العامة لحي كندا	.53
6	رفح	الجمعية الخيرية الاجتماعية	.54
6	رفح	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	.55
6	رفح	جمعية الأصدقاء لنوي الاحتياجات الخاصة	.56
4	خان يونس	جمعية الهدى التنموية	.57
6	خان يونس	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	.58

6	خان يونس	جمعية دار الكتاب والسنة	59.
6	خان يونس	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	60.
6	خان يونس	جمعية الرحمة الخيرية	61.
4	خان يونس	جمعية الهدى التنموية	62.
4	خان يونس	جمعية الولاء الخيرية	63.
6	الوسطى	مركز يافا الطبي	64.
4	الوسطى	جمعية النشاط النسائي	65.
4	الوسطى	جمعية صوت المجتمع للعمل الاجتماعي والتنموي	66.
6	الوسطى	جمعية الصلاح الإسلامية	67.
4	الوسطى	جمعية مركز العلم والثقافة الخيرية	68.
4	الوسطى	جمعية نور المعرفة	69.
6	الوسطى	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	70.
4	شمال غزة	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	71.
4	شمال غزة	جمعية إتحاد المزارعين الخيرية	72.
4	شمال غزة	جمعية الحكمة للتنمية والتطوير المجتمعي	73.
4	شمال غزة	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	74.
4	شمال غزة	جمعية الفلاح الخيرية	75.
6	شمال غزة	الجمعية التعاونية الزراعية	76.
4	شمال غزة	منتدى شارك الشبابي	77.
6	شمال غزة	جمعية مركز الإرشاد التربوي	78.
4	شمال غزة	جمعية جباليا للتأهيل	79.
4	شمال غزة	جمعية أبناء البلد الخيرية	80.

4. طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على البيانات من المصادر التالية:

أولا : المصادر الثانوية:

حيث تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة.

ثانيا : المصادر الأولية:

لقد تم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

5. أداة الدراسة

صمم الباحث الاستبانة في صورتها النهائية مشتملة على ثلاثة أجزاء وهي:
الجزء الأول ويشمل 9 فقرات موزعة على البيانات الشخصية كالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب.
الجزء الثاني ويشمل على 60 فقرة لقياس العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي موزعة على ستة مجالات هي:

1. الرضا عن الوظيفة ويتكون من عشرة أسئلة.
 2. الرضا عن الأجر ويتكون من عشرة أسئلة.
 3. الرضا عن فرص النمو والتطور ويتكون من عشرة أسئلة.
 4. الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة والإشراف ويتكون من عشرة أسئلة.
 5. الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية ويتكون من عشرة أسئلة.
 6. الرضا عن بيئة العمل ويتكون من عشرة أسئلة.
- الجزء الثالث ويشمل على 30 فقرة لقياس العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وهي موزعة على ثلاث مجالات هي:

1. الموافقة على سياسة المؤسسة ويتكون من عشرة أسئلة
 2. الاهتمام بمصير المؤسسة ويتكون من عشرة أسئلة
 3. العضوية في المؤسسة على المدى الطويل والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى ويتكون من عشرة أسئلة.
- ولقد استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد درجة لكل عبارة، ولقد تم استخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (7)

بوضح أوزان الفقرات

الإجابة	راضي جدا	راضي	متردد	غير راضي	غير راضي تماما
الوزن	5	4	3	2	1

6. الأساليب والمعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية :

1. النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
4. اختبار كولومجروف سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم غير الطبيعي.
5. اختبار On sample T test ، لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين.
6. Independent sample t test، لمعرفة تأثير متغير مقسم إلى طبقتين.
7. One way ANOVA ، لإيجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات.

7. إجراءات تطبيق الدراسة:

1. قام الباحث بإعداد استبانته لدراسة أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة.
2. تم الحصول على موافقة المؤسسات مجتمع الدراسة والمراد توزيع الاستبانة عليهم وعددهم (80) مؤسسة .
3. وزعت الاستبانة على العينة الاستطلاعية في عشر مؤسسات أهلية، وتكونت العينة الاستطلاعية من (46) موظف وموظفة بهدف فحص صدق وثبات الأداة .
4. تم توزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع الدراسة خلال شهر نوفمبر 2007، حيث وزعت الاستبانة على 360 موظف وموظفة من أفراد عينة الدراسة لحثهم على الإجابة على فقرات الاستبانة.
5. تم جمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الزملاء، حيث تم استرداد 330 استبانته، واستبعدت 3 استبيانات من التحليل لعدم صلاحيتها وعدم إكمال تعبئة الفقرات من قبل المبحوثين، حيث لم يجيبوا على عدد كبير من الأسئلة، وعليه بلغ عدد الاستبيانات الصالحة والتي تم تحليلها 327 استبانته، أي أن نسبة الاسترداد بلغت 90.8% .

المبحث الثاني فحص صدق وثبات الأداة

1 فحص صدق الاستبانة

تم التحقق من صحة الاستبانة بعدة طرق وهي:

- 1.1.1 **صدق المحكمين:** عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما سيرد في ملحق رقم (2)، وتألفت من (9) تسعة أعضاء متخصصين في الإدارة والاقتصاد والإحصاء، من الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس أبو ديس، ورؤساء ومدراء مؤسسات أهلية، وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء اقتراحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية .
- 1.2 **صدق الاتساق الداخلي:** قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة حجمها (46) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمجالها، وسنتناول كل مجال على حدة، حسب الترتيب الآتي:

1.2.1 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول الرضا عن الوظيفة:

جدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الرضا عن الوظيفة والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	اشعر بالرضا عن شروط وظيفتي	0.446	0.002
11	أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني	0.695	0.000
12	أنني أسعد بوقت عملي كثيرا	0.854	0.000
13	لا أشعر بملل وضيق من وظيفتي	0.755	0.000
14	لا أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل	0.742	0.000
15	أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها	0.696	0.000
16	أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة بمعظم الزملاء الآخرين	0.741	0.000
17	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعا	0.764	0.000
18	أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي	0.709	0.000
19	حققت أمني لأنني حصلت على وظيفتي	0.554	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الرضا عن الوظيفة، حيث يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.446-0.854) وتعتبر دالة عند

مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288 وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

1.2.2. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني الرضا عن الأجر:

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني الرضا عن الأجر والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمؤسسة	0.755	0.000
21	استلم راتبي قبل نهاية آخر يوم من كل شهر	0.453	0.002
22	أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي	0.704	0.000
23	الأجر الإضافي مجدي	0.682	0.000
24	لا أعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي	0.501	0.001
25	لا أوافق على العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر	0.647	0.000
26	أحصل من عملي على حوافز إضافية	0.612	0.000
27	يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية	0.699	0.000
28	أعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مُرضياً لي	0.775	0.000
29	دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي	0.673	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني الرضا عن الأجر والدرجة الكلية لفقراته، حيث يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.453-0.775) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

1.2.3. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث الرضا عن فرص النمو والتطور:

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث الرضا عن فرص النمو والتطور والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
30	تعمل المؤسسة التي أعمل بها على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة	0.699	0.000
31	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات الموظفين باستمرار	0.696	0.000
32	عملية الترقية في المؤسسة تعتمد على درجة أداء الموظف	0.611	0.000

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.889	لا يعتبر الولاء لرئيسي مقياساً لحصولي على الامتيازات المختلفة	33
0.000	0.800	تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء الموظفين باستمرار	34
0.000	0.919	تقييم الرئيس المباشر لي بصورة موضوعية يمنحني فرصة للأمام	35
0.000	0.680	يقوم مديري المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير	36
0.000	0.850	لا أشعر بانعدام وجود فرص لمستقبل وظيفي لي في هذه المؤسسة	37
0.000	0.900	تشجع المؤسسة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدهم على إنجازها	38
0.000	0.699	تعمل المؤسسة على وضع خطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع تنفيذها باستمرار	39

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث الرضا عن فرص النمو والتطور والدرجة الكلية لفقراته، حيث يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.611-0.919) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

1.2.4. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع الرضا عن أسلوب ونمط القيادة

والإشراف:

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.767	تساعدني الإدارة العليا على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملي بالمؤسسة	40
0.000	0.730	يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام	41
0.000	0.861	أحصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء عملي	42
0.000	0.627	لا أتعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة	43
0.000	0.712	يطلع رئيسي الموظفين علي ما يستجد من أنظمة وتعليمات متعلقة بالعمل وكيفية تطبيقها	44
0.000	0.803	لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل	45
0.000	0.754	يقوم رئيسي بتبليغ المراسلات الخاصة بالعمل بطريقة سليمة وصحيحة	46
0.000	0.695	لا يستأثر رئيسي بكافة المسؤوليات و يفوض غيره	47

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.887	يحدد رئيسي معايير الأداء ويقيم سير العمل وأداء العاملين في ضوءها	48
0.000	0.683	أفكاري وآرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذ القرارات	49

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف والدرجة الكلية لفقراته، حيث يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.627-0.887) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

1.2.5. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس الرضا عن مجموعة العمل

والعلاقات الاجتماعية:

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.785	تشجع المؤسسة المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي والأخذ بأفضل الآراء	50
0.000	0.562	أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل	51
0.001	0.498	لا يوجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي	52
0.000	0.581	ألمس تقدير إدارة المؤسسة لظروفي الشخصية التي أمر بها	53
0.000	0.712	أشعر بالمودة والتعاون المتبادل بيني وبين الإدارة	54
0.005	0.407	ضغوط العمل تؤثر على حياتي الشخصية	55
0.008	0.389	أتبادل الاتصالات والزيارات والمجاملات الاجتماعية مع زملائي خارج العمل	56
0.000	0.572	تدعم المؤسسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المرؤوسين والرؤساء	57
0.000	0.767	مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالمؤسسة واضح ومطبق	58
0.000	0.725	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من عدة دوائر ومستويات إدارية مختلفة	59

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية والدرجة الكلية لفقراته، حيث يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.389-0.785) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة

أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه .

1.2.6. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس الرضا عن بيئة العمل:

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس الرضا عن بيئة العمل والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.729	تقدم المؤسسة التسهيلات المناسبة للموظفين (أدوات، وسائل، معدات، برامج، .. الخ) لتحقيق أداء وظيفي متميز	60
0.000	0.598	توفر المؤسسة وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم	61
0.000	0.770	متوفر للموظف كل عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية	62
0.000	0.708	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والأدوات بصفة مستمرة	63
0.000	0.588	تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل	64
0.000	0.777	مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن	65
0.000	0.727	كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة	66
0.000	0.746	تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل	67
0.000	0.593	تحرص الإدارة على التقييم الشامل لجميع المدخلات والمخرجات المادية والبشرية والفنية	68
0.000	0.681	في المؤسسة الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة متوفرة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة،... الخ)	69

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس الرضا عن بيئة العمل والدرجة الكلية لفقراته، حيث يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (-0.588- 0.777) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه .

1.2.7. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السابع الموافقة على سياسة المؤسسة:

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع الموافقة على سياسة المؤسسة والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.708	سياسة الدوام المتبعة حالياً بالمؤسسة واضحة ومناسبة	70
0.000	0.767	أقبل سياسة المؤسسة بقناعة	71
0.000	0.657	سياسة الاتصالات المفتوحة في المؤسسة مفيدة وتزيل الحواجز	72
0.000	0.774	في المؤسسة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم	73
0.000	0.725	أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة	74
0.000	0.583	أجد نفسي متفق مع الكثير من السياسات الهامة المتعلقة بالموظفين	75
0.000	0.756	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك	76
0.000	0.776	السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم	77
0.000	0.879	هناك تطابق بين الإجراءات المعتمدة في منظمتي وما يحدث فعلياً	78
0.000	0.612	أشعر أن هناك تجانس بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في هذه المؤسسة	79

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع الموافقة على سياسة المؤسسة والدرجة الكلية لفقراته، حيث يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.583-0.879) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288، وبذلك تعتبر فقرات المجال السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

1.2.8. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثامن الاهتمام بمصير المؤسسة:

جدول رقم (15)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن الاهتمام بمصير المؤسسة والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.535	أعتبر نفسي عنصر بناء فعال ولينة في هذه المؤسسة	80
0.000	0.711	خلال العام الحالي (2007) لم أفكر بترك العمل في المؤسسة	81
0.000	0.545	أنا مستعد أن أقدم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل المؤسسة	82
0.001	0.488	يهمني كثيراً مصير هذه المؤسسة التي أعمل بها	83
0.000	0.642	أحس بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل فيها	84

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.707	ستتأثر حياتي سلبيا لو تركت العمل بهذه المؤسسة	85
0.000	0.514	لن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذا الوقت بالذات	86
0.000	0.786	أشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار في عملي بهذه المؤسسة	87
0.001	0.489	اشعر بأن أي مشكلة تواجه هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة	88
0.003	0.433	أتضابق من أخطاء زملائي في العمل تجاه جمهور المراجعين والمستفيدين	89

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن الاهتمام بمصير المؤسسة والدرجة الكلية لفقراته، حيث يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (-0.433-0.786) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثامن صادقة لما وضعت لقياسه .

1.2.9. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال التاسع العضوية في المؤسسة على

المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى:

جدول رقم (16)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.547	قراري بالعمل بالمؤسسة صواب وسأكون سعيدا إذا قضيت بقية حياتي في العمل ضمن هذه المؤسسة	90
0.000	0.843	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة (غير مهدد بإنهاء خدماتي بدون سبب)	91
0.000	0.805	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل حياة كريمة على المدى القريب	92
0.000	0.710	أنا مدين لهذه المؤسسة وأشعر بالانتماء لها	93
0.000	0.668	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها وتقدرهم	94
0.000	0.606	المزايا التي تقدمها المؤسسة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات أخرى (بدلات- تأمين صحي- السكن- مواصلات -الإجازات السنوية- السلف -... وغيرها)	95
0.000	0.505	سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها	96
0.000	0.749	بعد انتقال لي لعمل جديد خارج المؤسسة سأقدم أفكار واقتراحات لتطوير مؤسستي القديمة	97
0.000	0.763	بعد تركي للعمل في المؤسسة أراغب باستمرار عضويتي الفخرية فيها	98
0.000	0.712	أتحدث عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق مني أن أفخر بالعمل بها	99

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى والدرجة الكلية لفقراته، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.505-0.843) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288، وبذلك تعتبر فقرات المجال التاسع صادقة لما وضعت لقياسه.

1.3. الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:

جدول رقم (17)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الرضا عن الوظيفة	0.641	0.000
الثاني	الرضا عن الأجر	0.765	0.000
الثالث	الرضا عن فرص النمو والتطور	0.824	0.000
الرابع	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	0.848	0.000
الخامس	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	0.857	0.000
السادس	الرضا عن بيئة العمل	0.770	0.000
السابع	الموافقة على سياسة المؤسسة	0.764	0.000
الثامن	الاهتمام بعنصر المؤسسة	0.474	0.001
التاسع	العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتطبيقها على المؤسسات الأخرى	0.692	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

جدول رقم (17) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

2. فحص ثبات الاستبانة

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

2.1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال من مجالات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل

ارتباط سيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة

$$\frac{r_2}{r+1} = \text{معامل الثبات} \quad \text{حيث } r \text{ معامل الارتباط}$$

جدول رقم (18)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	الرضا عن الوظيفة	0.6778	0.807963	0.000
الثاني	الرضا عن الأجر	0.7873	0.880994	0.000
الثالث	الرضا عن فرص النمو والتطور	0.8326	0.908654	0.000
الرابع	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	0.8081	0.893866	0.000
الخامس	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	0.6480	0.786408	0.000
السادس	الرضا عن بيئة العمل	0.6722	0.803971	0.000
السابع	الموافقة على سياسة المؤسسة	0.8100	0.895028	0.000
الثامن	الاهتمام بعنصر المؤسسة	0.6556	0.791979	0.000
التاسع	العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتطبيقها على المؤسسات الأخرى	0.6865	0.814112	0.000
	جميع الفقرات	0.82650	0.90501	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288

وقد بين جدول رقم (18) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، حيث تراوح معامل الثبات بين (0.786-0.895) وبمعدل إجمالي يقدر (0.90501)، ومعامل الارتباط تراوح بين (0.648-0.832) وبمعدل إجمالي يقدر (0.8265) .

2.2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات

جدول رقم (19)
معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	الرضا عن الوظيفة	10	0.8750
الثاني	الرضا عن الأجر	10	0.8539
الثالث	الرضا عن فرص النمو والتطور	10	0.9263
الرابع	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	10	0.9140
الخامس	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	10	0.7889
السادس	الرضا عن بيئة العمل	10	0.8624

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
السابع	الموافقة على سياسة المؤسسة	10	0.8978
الثامن	الاهتمام بعنصر المؤسسة	10	0.7673
التاسع	العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتطبيقها على المؤسسات الأخرى	10	0.8683
	جميع الفقرات	90	0.9714

وقد بين جدول (19) أن معامل ألفا كرونباخ للمجالات الرئيسية تراوح بين (0.767-0.926) وبمعدل إجمالية يقدر (0.97140) وهذا يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاو الاستبانة، وبذلك يكون الباحث قد تأكد له صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

المبحث الثالث

تحليل البيانات

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية .

1. تحليل خصائص العينة:

الجدول التالي تبين خصائص عينة الدراسة وهي كالآتي:

جدول(20)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61.5	201	ذكر
38.5	126	أنثى
100.0	327	المجموع

يبين جدول رقم (20) أن نسبة أن 61.5 % من عينة الدراسة هم من الذكور، و38.5% من عينة الدراسة هم من الإناث وذلك لأن الإناث العاملات في المنظمات الأهلية أقل عدداً من الذكور، ويعزو الباحث نسبة ارتفاع الذكور عن الإناث إلى إقبال المنظمات على تشغيل الذكور لأهمية العنصر الذكوري في بعض المنظمات وأما إلى اهتمام المنظمات بعنصر الإناث فيعود لوجود العديد من مجالات عمل المنظمات تعمل فيها النساء مثل حقوق المرأة والطفولة وحقوق الإنسان والأمومة والمعاقين والثقافة والفنون، هذه كلها مجالات تستوعب فيها المنظمات العنصر النسوي بشكل كبير.

جدول(21)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
17.4	57	25 سنة فأقل
43.1	141	26-34 سنة
22.6	74	35-42 سنة
10.1	33	43-50 سنة
6.7	22	أكبر من 50 سنة
100.0	327	المجموع

يبين جدول رقم (21) أن نسبة 17.4% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 25 سنة فأقل، و43.1% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 26 إلى 34 سنة، و 22.6% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 35 إلى 42 سنة، و 10.1% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 43 سنة إلى 50 سنة، و 6.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر، وهذا يبين أن أغلبية

المبوحثين هم من فئة الشباب، ويدل على أن نسبة كبيرة من المنظمات الأهلية حديثة عهد بالعمل الأهلي وبالتالي تشهد توسع ملحوظ في الكادر البشري، ومن هنا يقع اختيار المنظمات على هذا السن من (26-42) والذي يشكل ما مجموعه 65.7% من العينة المستطلعة لأهميته في بناء وتوسيع وتحديث المنظمات ولما يتمتع به من طاقة وحيوية تمثل له بداية انطلاق نحو الأفضل.

جدول(22)

توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
75.5	247	متزوج
22.0	72	غير متزوج
2.4	8	أخرى
100.0	327	المجموع

يبين جدول رقم (22) أن نسبة 75.5% من عينة الدراسة من المتزوجين، و 22.0% من عينة الدراسة من غير المتزوجين، و 2.4% من عينة الدراسة هم غير ذلك، وهذا يبين أن أغلبية المبوحثين من عينة الدراسة من المتزوجين وهذا ما يدعم ما ذهب إليه الباحث سابقاً من أن 65.7% من العينة هم من فئة الشباب فوق 25 سنة وبالتالي معظمهم من المتزوجين مما يعني أن المنظمات الأهلية تميل إلى توظيف الأفراد في هذا السن بسبب حبهم وميلهم للاستقرار الوظيفي وعدم تركهم أعمالهم ويكونوا في هذا السن في بداية عملهم وقمة عطاءهم .

جدول(23)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأبناء

النسبة المئوية	التكرار	عدد الأبناء
31.8	104	لا يوجد
35.8	117	3 أبناء فأقل
28.4	93	4-7
4.0	13	أكثر من 8
100.0	327	المجموع

يبين جدول رقم (23) أن نسبة 31.8% من عينة الدراسة ليس لديهم أبناء، و 35.8% من عينة الدراسة لديهم أقل من 3 أبناء، و 28.4% من عينة الدراسة لديهم ما بين 4-7 أبناء، و 4.0% لديهم 8 أبناء فأكثر، وهنا يتبين أن هناك جزء كبير من المبوحثين لديهم أسر تتكون من ثلاثة أبناء وهو عدد متوسط نسبياً، وهناك جزء آخر لديه أسر أقل من 7 أبناء وهذا يدل على أن هناك أسر في العينة المبحوثة عددها كبير نسبياً، وهناك نسبة متوسطة من الأسر عدد أفرادها محدود، ويعزو الباحث ذلك بسبب وجود النسب السابقة والعالية من الشباب المتزوج والذي يتراوح سنه كما ورد ما

بين(26-42) وهو السن المناسب للزواج حسب واقعنا الفلسطيني وعليه من الطبيعي ان يكون لديهم أبناء حسب ما ورد في وبهذه النسب العالية.

جدول(24)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.5	18	ثانوية فأقل
19.9	65	دبلوم متوسط
57.8	189	بكالوريوس
8.6	28	دبلوم عالي
8.0	26	ماجستير
0.3	1	دكتورة
100.0	327	المجموع

يبين جدول رقم (24) أن نسبة 5.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ثانوية عامة فأقل " ، 19.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم متوسط " ، و 57.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس " و 8.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم عالي " و 8.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، و 3.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه" ، وهذه النسب تعكس أن القطاع الأوسع من حملة الشهادات العلمية هم من حملة البكالوريوس ثم حملة الدبلوم المتوسط ثم الدبلوم العالي ثم الماجستير وهذا يدل على أن القطاع الأوسع من العاملين في المنظمات الأهلية هم من الطبقة الجامعية المتقفة والحاصلة على الشهادات الجامعية العليا، ويدل أيضا على رغبة معظم المنظمات بتعيين كادر وظيفي متميز و متعلم ولديه اطلاع واسع على العلوم.

جدول(25)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
23.2	76	3 سنوات فأقل
46.5	152	4-8 سنوات
18.3	60	9-15 سنة
11.9	39	أكثر من 15 سنة
100.0	327	المجموع

يبين جدول رقم (25) أن نسبة 23.2% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 3 سنوات فأقل، و 46.5% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 4-8 سنوات ، و 18.3% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 9-15 سنة ، و 11.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، وهذا يبين أن الجزء الأكبر من المبحوثين بالمنظمات الأهلية

لديهم خبرة تتراوح بين 4-8 سنوات فمعظمهم من الخريجين الجدد ويدلل أيضا على استقطاب معظم المنظمات الأهلية لعدد كبير من الخريجين بسبب أن عدد كبير من المنظمات حديثة عهد بالعمل الأهلي وأمامها آفاق واسعة للتوسع.

جدول (26)

توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
11.0	36	محافظة شمال غزة
69.1	226	محافظة غزة
8.3	27	محافظة الوسطى
8.0	26	محافظة خان يونس
3.7	12	محافظة رفح
100.0	327	المجموع

يبين جدول رقم (26) أن نسبة أن 11.0% من عينة الدراسة مكان عملهم شمال غزة، و69.1% من عينة الدراسة مكان عملهم منطقة غزة، و8.3% من عينة الدراسة مكان عملهم منطقة الوسطى، و 8.0% من عينة الدراسة مكان عملهم منطقة خان يونس، و3.7% من عينة الدراسة مكان عملهم منطقة رفح، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المنظمات الأهلية الفاعلة موجودة بمحافظة غزة، بالإضافة إلى عدد السكان الكبير ووجود المناخ الملائم للعمل الأصلي، وهو ما يفسر وجود هذه النسبة الكبيرة من العاملين في مدينة غزة.

جدول (27)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
6.1	20	مدير المؤسسة
9.5	31	مدير/ة فرع
31.5	103	رئيس/ة قسم أو منسق/ة
47.7	156	موظف إداري أو فني
5.2	17	عامل
100.0	327	المجموع

يبين جدول رقم (27) أن نسبة 6.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مدير المؤسسة"، و 9.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم " مدير فرع"، و 31.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم " رئيس قسم"، و 47.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم " موظف إداري"، ومن الملاحظ أن نسبة الموظفين الإداريين والفنيين هي الأكبر بالنسبة للمسميات

الوظيفية الأخرى وهذا مبرر لأن معظم المنظمات يكون فيها نسبة الموظفين العاديين أو الإداريين هي الأعلى، يليهم في الترتيب رؤساء الأقسام والمنسقين وأيضا هذا مبرر لأن كل المنظمات تقوم على عدد مناسب من الأقسام والدوائر يليها في ذلك مدراء الفروع.

جدول (28)

توزيع عينة الدراسة حسب الراتب

النسبة المئوية	التكرار	الراتب
33.0	108	1500 شيكل فأقل
28.7	94	1501-2250 شيكل
14.7	48	2251-3000 شيكل
12.8	42	3001-3750 شيكل
10.7	35	3751 شيكل فأكثر
100.0	327	المجموع

يبين جدول رقم (28) أن نسبة 33.0% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم 1500 شيكل فأقل، و28.7% من عينة الدراسة تراوحت رواتبهم من 1501 - 2250 شيكل، و14.7% من عينة الدراسة تراوحت رواتبهم من 2251-3000 شيكل، و12.8% من عينة الدراسة تراوحت رواتبهم من 3001-3750 شيكل، و10.7% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم 3751 شيكل فأكثر، وهذا يبين أن رواتب المبحوثين تتكون من طبقات متعددة وأن النسبة الأكبر وهي 33% من العاملين تتلقى أقل راتب، ثم تليها 28.7% تتلقى راتب أكبر قليلا وذلك يعود على أن رواتب العاملين في المنظمات الأهلية تعتمد بشكل كبير على المسميات الوظيفية، بالإضافة إلى أن هذه المنظمات تعتمد بشكل كبير على الدعم الخارجي مما يعني محدودية الراتب في الوظائف الدنيا لكثرة المعروض من الموظفين في هذا المستوى من الوظائف.

2. تحليل مجالات الدراسة

2.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (29)

اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الرضا عن الوظيفة	10	0.894	0.401
الثاني	الرضا عن الأجر	10	1.068	0.204
الثالث	الرضا عن فرص النمو والتطور	10	1.014	0.256
الرابع	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	10	1.284	0.074
الخامس	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	10	1.021	0.248
السادس	الرضا عن بيئة وظروف العمل	10	0.840	0.481
السابع	الموافقة على سياسة وأهداف المؤسسة	10	1.198	0.114
الثامن	الاهتمام بمصير المؤسسة	10	1.050	0.220
التاسع	العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتطبيقها على المؤسسات الأخرى	10	1.163	0.134
	جميع الفقرات	90	1.051	0.231

ويوضح الجدول رقم (29) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

2.2 تحليل ومناقشة فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة والجدول التالي تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 عند درجة حرية "327" ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة t المحسوبة أصغر من القيمة المطلقة لقيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 عند درجة حرية "327"

ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة لا بالإيجاب أو السلب إذا كان مستوى المعنوية اكبر 0.05 .
وتبعاً لذلك فقد ميز الباحث بين خمسة مستويات للأوزان النسبية بناءً على المعيار الذي وضعه الباحث، وهذا النسب كما يلي:

- من 90% فما فوق مستوى مرتفع وعالي جداً للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
- من 80%-89% مستوى مرتفع وعالي للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
- من 70%-79% مستوى متوسط وجيد للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
- من 60%-69% مستوى ايجابي منخفض للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
- من 59% فأقل مستوى سلبي متدني للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

2.2.1 تحليل فقرات المجال الأول: الرضا عن الوظيفة

جدول رقم(30)

تحليل فقرات المجال الأول(الرضا عن الوظيفة)

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جداً%	راضي%	متذبذب%	راضي% غير	تماماً% غير راضي	الحسابي/ (5)	المتوسط النسبي	الوزن	قيمة t	الدلالة	مستوى
10	اشعر بالرضا عن شروط وظيفتي	18.7	63.6	3.7	12.8	1.2	3.86	77.13	14.006	0.000		
11	أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني	47.4	39.4	4.6	5.8	2.8	4.23	84.59	17.805	0.000		
12	أنتي أسعد بوقت عملي كثيراً	44.6	39.1	10.7	5.5	0.0	4.23	84.59	17.139	0.000		
13	لا أشعر بملل وضيق من وظيفتي	35.5	40.4	12.8	11.3	0.0	4.00	80.00	15.665	0.000		
14	لا أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل	41.0	45.3	5.8	8.0	0.0	4.19	83.85	16.885	0.000		
15	أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها	41.0	38.8	6.7	10.1	3.4	4.04	80.80	15.268	0.000		
16	أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة بمعظم الزملاء الآخرين	23.9	45.9	20.5	8.5	1.2	3.83	76.51	13.023	0.000		
17	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعاً	15.9	48.6	24.8	7.3	3.4	3.66	73.27	11.701	0.000		
18	أنتي أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي	42.5	43.7	8.6	5.2	0.0	4.24	84.71	17.392	0.000		
19	حققت أمني لأنني حصلت على وظيفتي	23.2	48.6	13.3	11.5	3.4	3.77	75.36	14.282	0.000		
0.000	جميع فقرات المجال						4.01	80.10	15.434	0.000		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "326" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

يبين جدول رقم (30) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل منها اكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفوقون على الآتي :

- فقرة "أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها" احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 80.80% مما يشير إلى موافقة الباحثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- أن فقرة "أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملتي" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 84.71% مما يشير إلى موافقة الباحثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- و فقرة "أنني أسعد بوقت عملي كثيرا" احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 84.59% مما يشير إلى موافقة الباحثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وأن فقرة "لا أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل" احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 83.85% مما يشير إلى موافقة الباحثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- و فقرة "أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 84.59% مما يشير إلى موافقة الباحثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وأن فقرة "لا أشعر بممل وضيق من وظيفتي" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 80.00% مما يشير إلى موافقة الباحثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وأن فقرة "أشعر بالرضا عن شروط وظيفتي" احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 77.13%
- و فقرة "أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة بمعظم الزملاء الآخرين" احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 76.51%
- و فقرة "حققت أمني لأنني حصلت على وظيفتي" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 75.36%
- و "يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعا" احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 73.27%

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.01 والوزن النسبي يساوي 80.10% وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 15.434 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن الرضا عن الوظيفة يعتبر مرتفع وعالي نسبيا، ويعزو الباحث ذلك أن معظم الموظفين راضون عن وظائفهم وتمسكون بها، بسبب انسجامها مع طموحاتهم وأنها تلبى رغباتهم التي كانوا يطمحوا بها، أو قد يكون لعدم وجود وظائف أخرى لهم في ظل الحالة الاقتصادية الصعبة الموجودة بمحافظة غزة.

2.2.2 تحليل فقرات المجال الثاني: الرضا عن الأجر

جدول رقم (31)

تحليل فقرات المجال الثاني (الرضا عن الأجر)

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا %	راضي %	متردد %	غير راضي %	تماما % غير راضي	الحسابي (5) المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
20	أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمؤسسة	11.0	45.0	15.3	20.5	8.3	3.30	65.99	4.683	0.000
21	استلم راتبي قبل نهاية آخر يوم من كل شهر	47.1	22.9	6.4	16.8	6.7	3.87	77.37	11.701	0.000
22	أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي	11.0	41.6	15.6	24.8	7.0	3.25	64.95	3.887	0.000
23	الأجر الإضافي مجدي	12.1	28.9	14.0	14.6	30.5	2.77	55.49	-2.766	0.006
24	لا أعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي	45.8	26.0	10.3	8.5	9.4	3.90	78.06	12.217	0.000
25	لا أوافق على العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر	25.1	17.7	27.3	12.5	17.4	3.21	64.12	2.590	0.010
26	أحصل من عملي على حوافز إضافية	7.0	14.6	14.3	31.7	32.4	2.32	46.41	-9.588	0.000
27	يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية	7.7	21.9	22.2	20.3	28.0	2.61	52.22	-5.258	0.000
28	أعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي	11.9	42.8	19.6	11.3	14.4	3.27	65.32	3.893	0.000
29	دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي	8.0	41.6	20.5	17.1	12.8	3.15	62.94	2.242	0.026
0.000	جميع فقرات المجال						3.18	63.59	3.983	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "326" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

يبين جدول رقم (31) أن آراء أفراد العينة في الفقرات رقم (23، 26، 27) سلبية ومتدنية حيث أن الوزن النسبي لكل منها اقل من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 ، بينما كانت آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال المتبقية ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل منها اقل من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على الآتي:

- أن فقرة "أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمؤسسة" احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 65.99% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة ايجابية ولكنها منخفضة .

- و أن فقرة " أعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مُرضيا لي " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 65.32% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة ايجابية ولكنها منخفضة.
- و فقرة " يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 52.22% مما يشير إلى عدم موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة سلبية ومتدنية.
- و أن فقرة " أحصل من عملي على حوافز إضافية " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 46.41% مما يشير إلى عدم موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة سلبية ومتدنية.
- أن فقرة " لا أعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 78.06% مما يشير لموافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة جيدة.
- و على أن فقرة " استلم راتبي قبل نهاية آخر يوم من كل شهر " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 77.37% مما يشير لموافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة جيدة
- و فقرة " أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 64.95% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة ايجابية ولكنها منخفضة.
- و فقرة " لا أوافق على العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 64.12% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة ايجابية ولكنها منخفضة.
- و على أن " دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 62.94% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة ايجابية ولكنها منخفضة.
- و أن فقرة " الأجر الإضافي مجدي " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 55.49% مما يشير إلى عدم موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة بنسبة سلبية ومتدنية.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.18 والوزن النسبي يساوي 63.59% وهو أكبر من "60% وقيمة t المحسوبة تساوي 3.983 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن هناك رضا عن الأجر ولكن بشكل ايجابي منخفض حيث أن هناك من الموظفين من يشعر برضا وظيفي نتيجة ما يحصل عليه الموظف من أجر عادل، ويعزو الباحث نسبة التذني في الفقرات رقم (26،23،27) إلى أن الأجر الذي يتقاضاه الموظف غير كاف لتغطية احتياجاته الأساسية ولا يشعر بعدالة في توزيع الحوافز إن وجدت، وان فقرة " أحصل من عملي على حوافز إضافية" وهي نتيجة نسبتها متدنية وتشير إلى أن معظم العاملين لا يحصلون على حوافز إضافية جراء عملهم الإضافي في منظماتهم ويعزو الباحث ذلك ربما لقلّة دخل معظم المنظمات مما يدفعها لإتباع سياسة عدم اعتماد حوافز على العاملين، وأيضا فقرة" يوجد عدالة في

توزيع الحوافز الإضافية" تشير إلى سلبية النتيجة مما يدل على عدم عدالة توزيع الحوافز في حال كانت مطبقة في بعض المنظمات.

2.2.3 تحليل فقرات المجال الثالث: الرضا عن فرص النمو والتطور

جدول رقم(32)

تحليل فقرات المجال الثالث(الرضا عن فرص النمو والتطور)

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جداً %	راضي %	متردد %	غير راضي %	تماماً %	غير راضي (5) الحسابي المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
30	تعمل المؤسسة التي أعمل بها على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة	19.9	37.3	20.2	17.7	4.9	3.50	69.91	7.858	0.000
31	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات الموظفين باستمرار	19.0	33.6	21.7	18.7	7.0	3.39	67.77	5.902	0.000
32	عملية الترقية في المؤسسة تعتمد على درجة أداء الموظف	13.6	28.5	16.4	26.0	15.5	2.99	59.75	-0.17	0.865
33	لا يعتبر الولاء لرئيسي مقياساً لحصولي على الامتيازات المختلفة	14.2	50.6	17.3	15.8	12.1	3.29	65.82	4.220	0.000
34	تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء الموظفين باستمرار	19.5	24.8	17.0	22.3	16.4	3.09	61.73	1.129	0.260
35	تقييم الرئيس المباشر لي بصورة موضوعية يمنحني فرصة للأمام	28.8	38.4	12.4	12.1	8.4	3.67	73.44	9.717	0.000
36	يقوم مديري المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير	21.1	30.3	18.3	18.6	11.8	3.30	66.07	4.164	0.000
37	لا أشعر بانعدام وجود فرص لمستقبل وظيفي لي في هذه المؤسسة	18.7	36.2	22.2	11.4	11.4	3.39	67.87	5.644	0.000
38	تشجع المؤسسة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدتهم على إنجازها	14.2	34.4	17.0	22.3	12.1	3.16	63.28	2.333	0.020
39	تعمل المؤسسة على وضع خطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع تنفيذها باستمرار	11.8	28.5	23.2	22.9	13.6	3.02	60.37	0.270	0.788
	جميع فقرات المجال						3.29	65.73	5.593	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "326" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

يبين جدول رقم (32) أن آراء أفراد العينة في الفقرة (32،34،39) محايدة حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، بينما كانت آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال المتبقية إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل منها أكبر من "60%" ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على الآتي:

- فقرة "تعمل المؤسسة التي أعمل بها على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة" واحتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بوزن نسبي 69.91% مما يشير إلى اتجاه استجابات المبحوثين إلى بنسبة جيدة.
- و"تعمل المؤسسة على تنمية قدرات الموظفين باستمرار" احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 67.77%.
- وأن فقرة "عملية الترقية في المؤسسة تعتمد على درجة أداء الموظف" احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 59.75% مما يشير إلى اتجاه استجابات المبحوثين نحو عملية الترقية بنسبة متدنية.
- وفقرة "لا يعتبر الولاء لرئيسي مقياسا لحصولي على الامتيازات المختلفة" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 65.82%.
- وفقرة "تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء الموظفين باستمرار" احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 61.73% مما يشير إلى اتجاه استجابات المبحوثين لعملية التقييم بنسبة منخفضة.
- وأن الفقرة "تقييم الرئيس المباشر لي بصورة موضوعية يمنحني فرصة للأمام" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 73.44% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على هذه الفقرة وبنسبة متوسطة.
- وأن "يقوم مديري المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير" حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة بوزن نسبي 66.07%.
- وأن الفقرة "لا أشعر بانعدام وجود فرص لمستقبل وظيفي لي في هذه المؤسسة" احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 67.87%.
- وأن فقرة "تشجع المؤسسة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدهم على إنجاحها" احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 63.28%.
- وأن فقرة "تعمل المؤسسة على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع تنفيذها باستمرار" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 60.37%.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.29 والوزن النسبي يساوي 65.73% وهو أكبر من "60% وقيمة t المحسوبة تساوي 5.593 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن هناك رضا بشكل إيجابي ولكنه منخفض عن فرص النمو والتطور، ويعزو الباحث إيجابية هذه النسبة على الرغم من عدم قوتها إلى أن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل كلي على الدعم الخارجي والمنح والمساعدات وهذه الأنشطة والإجراءات تحتاج لمصاريف وميزانيات تشغيلية مما يعيق تنفيذها على أرض الواقع بسبب قلة التمويل، أما الفقرات (32،34،39) فهي محايدة وتشير إلى نسب ومستويات منخفضة حول فقرة "عملية الترقية في المؤسسة تعتمد على درجة أداء الموظف" حيث النتيجة كانت متدنية وفقرة "تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء الموظفين باستمرار" حيث النتيجة كانت منخفضة ولكنها

إيجابية وفقرة" تعمل المؤسسة على وضع خطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع تنفيذها باستمرار" حيث النتيجة كانت إيجابية منخفضة، وكلها ناتجة من وجهة نظر الباحث عن عدم إتباع المنظمات الأهلية للمعايير الإدارية الصحيحة أو إغفالها لذلك، بالإضافة لعدم إتباعها لأنظمة الترقية الصحيحة الخاصة بالموظفين وتقييم أدائهم بصورة دورية وكذلك عدم وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين أو متابعة تنفيذها.

2.2.4 تحليل فقرات المجال الرابع: الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف

جدول رقم(33)

تحليل فقرات المجال الرابع (الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف)

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا%	راضي %	متردد%	غير راضي %	تصانها %	غير راضي (5)	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	الدالة	مستوى
40	تساعدني الإدارة العليا على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملي بالمؤسسة	18.6	35.9	16.4	23.2	5.9	3.38	67.62	5.725	0.000		
41	يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام	39.8	51.1	4.3	2.8	2.1	4.24	84.71	17.900	0.000		
42	أحصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء عملي	26.3	47.7	14.9	5.3	5.9	3.83	76.66	14.098	0.000		
43	لا أتعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة	13.1	43.7	21.7	12.2	9.2	3.39	67.89	6.254	0.000		
44	يطلع رئيسي الموظفين علي ما يستجد من أنظمة وتعليمات متعلقة بالعمل وكيفية تطبيقها	19.9	48.0	15.9	11.6	4.6	3.67	73.39	11.394	0.000		
45	لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل	22.3	48.3	14.7	10.4	4.3	3.74	74.80	12.719	0.000		
46	يقوم رئيسي بتبليغ المراسلات الخاصة بالعمل بطريقة سليمة وصحيحة	32.1	39.8	17.1	5.2	5.8	3.87	77.43	14.325	0.000		
47	لا يستأثر رئيسي بكافة المسؤوليات و يفوض غيره	21.1	44.6	17.3	12.4	4.6	3.65	73.00	10.764	0.000		
48	يحدد رئيسي معايير الأداء ويقوم سير العمل وأداء العاملين في ضوءها	16.2	51.4	15.6	12.2	4.6	3.62	72.48	10.845	0.000		
49	أفكاري وآرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذهم للقرارات	13.9	42.8	19.0	8.6	5.8	3.70	74.07	11.566	0.000		
0.000	جميع فقرات المجال						3.71	74.16	11.704			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "326" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

يبين جدول رقم (33) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أن الوزن النسبي لها اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على الآتي:

- فقرة "تساعدني الإدارة العليا على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملي بالمؤسسة " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 67.62% مما يشير إلى اتجاه استجابات المبحوثين إلى بنسبة منخفضة.
 - وفقرة " يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 84.71% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
 - أما فقرة " أحصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء عملي " فقد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 76.66% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة متوسطة وجيدة.
 - وفقرة " لا أتعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 67.89% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة منخفضة.
 - وفقرة " يطلع رئيسي الموظفين علي ما يستجد من أنظمة وتعليمات متعلقة بالعمل وكيفية تطبيقها " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 73.39%.
 - وأيضاً فقرة "لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل "احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 74.80%.
 - وأن "يقوم رئيسي بتبليغ المراسلات الخاصة بالعمل بطريقة سليمة وصحيحة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 77.43%.
 - و"لا يستأثر رئيسي بكافة المسئوليات و يفوض غيره " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 73.00%.
 - و"يحدد رئيسي معايير الأداء وقيم سير العمل وأداء العاملين في ضوءها " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 72.48% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة جيدة.
 - وفقرة "أفكاري وآرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذهم للقرارات " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 74.07% مما يشير إلى موافقة المبحوثين عليها وبنسبة متوسطة وجيدة.
- وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.71 والوزن النسبي يساوي 74.16% وهو أكبر من "60% وقيمة t المحسوبة تساوي 11.704 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن هناك رضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف بشكل جيد وهي نسبة مرتفعة نوعاً ما ولكنها غير قوية كفاية، وتدلل على أن هناك نوع من الانسجام بين القيادة والمرؤوسين في المنظمات حيث احتلت فقرة يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة وهي نسبة قوية ومؤشر على متانة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى مدى الاحترام والتفاهم الموجود بين الإدارة العليا والعاملين مما ينتج عنها رضا وظيفي وولاء للمنظمة.

2.2.5 تحليل فقرات المجال الخامس: الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية

جدول رقم (34)

تحليل فقرات المجال الخامس (الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية)

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا %	راضي %	متردد %	غير راضي %	تماما % غير راضي	الحسابي (5)	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
50	تشجع المؤسسة المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي والأخذ بأفضل الآراء	18.7	40.7	23.9	13.1	3.7	3.57	71.50	9.894	0.000	
51	أشعر بالموودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل	41.3	50.5	4.3	4.0	0.0	4.29	85.81	17.998	0.000	
52	لا يوجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي	40.6	42.4	12.1	5.0	0.0	4.19	83.72	15.616	0.000	
53	ألمس تقدير إدارة المؤسسة لظروفي الشخصية التي أمر بها	30.3	45.3	22.3	1.2	0.9	4.03	80.55	13.893	0.000	
54	أشعر بالموودة والتعاون المتبادل بيني وبين الإدارة	26.9	55.0	11.6	5.2	1.2	4.01	80.24	13.794	0.000	
55	ضغوط العمل تؤثر على حياتي الشخصية	12.2	34.3	18.3	23.9	11.3	3.12	62.45	1.799	0.073	
56	أتبادل الاتصالات والزيارات والمجاملات الاجتماعية مع زملائي خارج العمل	16.2	49.5	21.1	7.0	6.1	3.63	72.54	10.965	0.000	
57	تدعم المؤسسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المرؤوسين والرؤساء	16.5	52.9	19.9	6.1	4.6	3.71	74.13	9.189	0.000	
58	مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالمؤسسة واضح ومطبق	26.9	45.2	16.7	8.7	2.5	3.85	77.09	10.449	0.000	
59	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من عدة دوائر ومستويات إدارية مختلفة	8.9	49.8	21.1	16.8	3.4	3.44	68.81	8.106	0.000	
	جميع فقرات المجال						3.78	75.70	9.856	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "326" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

يبين جدول رقم (34) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال إيجابية حيث أن الوزن النسبي لها أكبر من "60%" ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على الآتي:

- أن فقرة " تشجع المؤسسة المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي والأخذ بأفضل الآراء " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 71.50%

- وأن فقرة " أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني و بين زملائي في العمل "احتلت الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي 85.81% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وأن فقرة " لا يوجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 83.72% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وفقرة " ألمس تقدير إدارة المؤسسة لظروفي الشخصية التي أمر بها " احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 80.55% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وفقرة " أشعر بالمودة و التعاون المتبادل بيني و بين الإدارة " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 80.24% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وفقرة " ضغوط العمل تؤثر على حياتي الشخصية " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 62.45% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة منخفضة.
- وفقرة " أبادل الاتصالات والزيارات والمجاملات الاجتماعية مع زملائي خارج العمل " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 72.54%
- وأن " تدعم المؤسسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المرؤوسين والرؤساء " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 74.13%
- وأن فقرة " مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالمؤسسة واضح ومطبق "احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 77.09%
- وأن " تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من عدة دوائر ومستويات إدارية مختلفة " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 68.81% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة منخفضة.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.78 والوزن النسبي يساوي 75.70% وهو أكبر من "60% وقيمة t المحسوبة تساوي 9.856 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن هناك رضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية بشكل متوسط وجيد، حيث يتبادل الموظفون المجاملات الاجتماعية مع بعضهم خارج نطاق العمل بالإضافة إلى التفاهم المتبادل بين الموظفين في العمل وأيضاً بينهم وبين الإدارة بنسبة مرتفعة وعالية مما يدل على رغبة الموظفين والزملاء في التعاون والمشاركة وتنوع الخبرات فيما بينهم، ولكن هناك فقرة " ضغوط العمل تؤثر على حياتي الشخصية" بنسبة 62% وهي نسبة غير قوية ولكنها موجودة وبحاجة للمعالجة والعمل على تقليلها بل وتلافيها لأنها تضر بعلاقات الموظفين الأسرية والاجتماعية.

2.2.6 تحليل فقرات المجال السادس: الرضا عن بيئة العمل

جدول رقم(35)

تحليل فقرات المجال السادس(الرضا عن بيئة العمل)

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا%	راضي%	متزايد%	غير راضي%	تماما% غير راضي	الحسابي(5)	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
60	تقدم المؤسسة التسهيلات المناسبة للموظفين (أدوات، وسائل، معدات، برامج، الخ) لتحقيق أداء وظيفي متميز	37.6	41.9	11.9	7.3	1.2	4.07	81.47	17.501	0.000	
61	توفر المؤسسة وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم	13.5	24.5	17.4	12.8	31.8	2.75	54.98	-3.109	0.002	
62	متوفر للموظف كل عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية	11.9	39.4	20.5	16.5	11.6	3.24	64.71	3.536	0.000	
63	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والأدوات بصفة مستمرة	22.9	46.2	23.5	7.3	0.0	3.85	76.94	12.840	0.000	
64	تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل	36.4	48.6	11.3	2.4	1.2	4.17	83.30	18.939	0.000	
65	مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن	36.4	43.4	15.3	3.7	1.2	4.10	82.02	17.749	0.000	
66	كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة	27.5	58.4	8.0	6.1	0.0	4.07	81.47	16.146	0.000	
67	تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لتجاوز العمل	27.8	56.6	6.7	6.4	2.4	4.01	80.18	15.091	0.000	
68	تحرص الإدارة على التقويم الشامل لجميع المدخلات والمخرجات المادية والبشرية والفنية	11.3	52.9	23.2	10.1	2.4	3.61	72.11	8.119	0.000	
69	في المؤسسة الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة متوفرة (مكتب، كرسي ، تهوية ،إضاءة،...الخ)	57.5	33.6	6.3	1.2	1.2	4.45	88.99	19.899	0.000	
0.000	جميع فقرات المجال						3.83	76.62	11.550	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "326" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

يبين جدول رقم (35) أن آراء أفراد العينة في الفقرة رقم (61) سلبي ومتدني حيث أن الوزن النسبي لها اقل من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 ، بينما كانت آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال المتبقية ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل منها اكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفوقون على الآتي:

- " تقدم المؤسسة التسهيلات المناسبة للموظفين (أدوات، وسائل، معدات، برامج،..الخ) لتحقيق أداء وظيفي متميز " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 81.47% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وأن فقرة " توفر المؤسسة وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 54.98% مما يشير إلى تدني النسبة وأن المبحوثين لا يوافقون على هذه الفقرة .
- وأن "متوفر للموظف كل عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 64.71%
- وفقرة " تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والأدوات بصفة مستمرة "احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 76.94%
- و أن فقرة " تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 83.30% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة.
- و أن " مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن " احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 82.02% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وفقرة " كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة "احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 81.47% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وأن "تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لانجاز العمل " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 80.18% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وفقرة " تحرص الإدارة على التقويم الشامل لجميع المدخلات والمخرجات المادية والبشرية والفنية " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 72.11%
- و "في المؤسسة الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة متوفرة(مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة،..الخ) "احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 88.99% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.83 والوزن النسبي يساوي 76.62% وهو اكبر من "60% وقيمة t المحسوبة تساوي 11.550 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن هناك رضا عن بيئة العمل بشكل متوسط وإيجابي وتدل على أن عدد كبير من المؤسسات توفر بيئة عمل مريحة من أدوات وأجهزة وصيانة ومعدات وبرامج ووسائل اتصال

للموظفين العاملين لديها وهي نسبة جيدة نوعا ما، ويعزو الباحث انخفاض النسبة في الفقرة الخاصة بتوفير المؤسسة وسائل مواصلات لنقل الموظفين ناتجة عن أن معظم المنظمات لا تقوم بتوفير هذه الميزة لأنها تحتاج لميزانيات ضخمة خاصة بهذا الجانب ومعظم المنظمات تعتمد على الدعم الخارجي إلا ما ندر وهذا لا يمنع من أن تحرص المنظمات على توفير المواصلات الآمنة لموظفيها مما يزيد من رضاهم .

ثالثا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

2.2.7 تحليل فقرات المجال السابع: الموافقة على سياسة المؤسسة

جدول رقم(36)

تحليل فقرات المجال السابع(الموافقة على سياسة المؤسسة)

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا%	راضي%	متردد%	غير راضي%	غير راضي تماما%	غير راضي (5)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
70	سياسة الدوام المتبعة حاليا بالمؤسسة واضحة ومناسبة	50.8	37.0	4.6	5.8	1.8	4.29	85.81	18.029	0.000	
71	أتقبل سياسة المؤسسة بقناعة	30.0	47.4	16.8	4.9	0.9	4.01	80.12	12.030	0.000	
72	سياسة الاتصالات المفتوحة في المؤسسة مفيدة وتزيل الحواجز	24.8	55.4	12.8	4.9	2.1	3.96	79.14	10.789	0.000	
73	في المؤسسة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم	8.6	37.6	28.4	18.3	7.0	3.22	64.46	3.786	0.000	
74	أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة	26.9	51.7	14.4	3.7	3.4	3.95	79.02	10.517	0.000	
75	أجد نفسي متفق مع الكثير من السياسات الهامة المتعلقة بالموظفين	18.3	51.4	21.4	8.0	0.9	3.78	75.66	8.311	0.000	
76	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك	33.0	53.2	9.2	3.7	0.9	4.14	82.75	17.828	0.000	
77	السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم	25.4	51.1	13.1	7.0	3.4	3.88	77.61	9.271	0.000	
78	هناك تطابق بين الإجراءات المعتمدة في منظمتي وما يحدث فعليا	13.1	55.4	22.3	7.0	2.1	3.70	74.07	8.755	0.000	
79	أشعر أن هناك تجانس بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في هذه المؤسسة	27.8	50.5	14.4	5.2	2.1	3.97	79.33	10.251	0.000	
	جميع فقرات المجال						3.89	77.80	9.913	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "326" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

يبين جدول رقم (36) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل منها اكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على الآتي:

- أن فقرة " سياسة الدوام المتبعة حالياً بالمؤسسة واضحة ومناسبة "وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 85.81% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- وأن " أتقبل سياسة المؤسسة بقناعة "حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة بوزن نسبي 80.12% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- و فقرة " سياسة الاتصالات المفتوحة في المؤسسة مفيدة وتزيل الحواجز " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 79.14% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة جيدة.
- و أن فقرة " في المؤسسة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 64.46% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة منخفضة.
- و أن فقرة " أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 79.02% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة جيدة.
- و أن فقرة " أجد نفسي متفق مع الكثير من السياسات الهامة المتعلقة بالموظفين " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 75.66%
- و أن فقرة " تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك "احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 82.75% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
- و أن فقرة " السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم "احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 77.61%
- و أن فقرة " هناك تطابق بين الإجراءات المعتمدة في منظمتي وما يحدث فعلياً "احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 74.07%
- و أن فقرة " أشعر أن هناك تجانس بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في هذه المؤسسة" احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 79.33% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة جيدة.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.89 والوزن النسبي يساوي 77.80% وهو اكبر من "60% وقيمة t المحسوبة تساوي 9.913 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد

العينة يتفقون على أن سياسة مؤسساتهم فاعلة بشكل ايجابي وتدل على أن المؤسسات تبذل جهودا حثيثة في تبيان وتوضيح أهدافها وسياساتها وإجراءاتها للعاملين مما تجعل موظفيها يتقبلون كل قراراتها وممارساتها مما يزيد من ولاء الموظفين للمنظمة التي يعملوا بها وبنسبة جيدة وهي نسبة عالية ولكن ليست قوية بشكل كاف وتحتاج لتعزيز، ويعزو الباحث انخفاض النسبة في الفقرة الخاصة "بوجود نظام فعال في المؤسسة يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم" ووصولها إلى المرتبة الأخيرة إلى عدم إعطاء الاهتمام الكافي من قبل المؤسسات بهذا الجانب الخاص بأوضاع الموظفين الاجتماعية فيما بينهم وعلاج مشاكلهم مما يتطلب العمل على الاهتمام بهذا الجانب وتنميته.

2.2.8 تحليل فقرات المجال الثامن: الاهتمام بمصير المؤسسة

جدول رقم(37)

تحليل فقرات المجال الثامن(الاهتمام بمصير المؤسسة)

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا%	راضي%	متردد%	غير راضي%	غير راضي تماما%	عبر راضي (5) الحساب المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
80	أعتبر نفسي عنصر بناء فعال ولبنة في هذه المؤسسة	43.4	48.0	6.1	2.4	0.0	4.32	86.48	17.218	0.000
81	خلال العام الحالي (2007) لم أفكر بترك العمل في المؤسسة	41.6	22.9	14.1	10.7	10.7	3.74	74.80	9.744	0.000
82	أنا مستعد أن أقدم ضعف الجهود المطلوب مني لإتجاح عمل المؤسسة	56.0	34.6	4.6	2.4	2.4	4.39	87.83	18.624	0.000
83	يهمني كثيرا مصير هذه المؤسسة التي أعمل بها	82.9	16.2	0.9	0.0	0.0	4.82	96.39	19.581	0.000
84	أحس بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل فيها	71.6	21.1	4.0	3.4	0.0	4.61	92.17	18.293	0.000
85	ستتأثر حياتي سلبيا لو تركت العمل بهذه المؤسسة	33.0	31.8	26.6	6.1	2.4	3.87	77.37	10.348	0.000
86	لن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذا الوقت بالذات	53.2	29.1	8.3	3.4	6.1	4.20	83.98	12.281	0.000
87	أشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار في عملي بهذه المؤسسة	52.6	34.3	9.8	2.1	1.2	4.35	86.97	13.145	0.000
88	أشعر بأن أي مشكلة تواجه هذه المؤسسة هي جزء من مشاكل الخاصة	54.1	29.4	10.4	4.9	1.2	4.30	86.06	13.373	0.000
89	أتضايق من أخطاء زملائي في العمل تجاه جمهور المراجعين والمستفيدين	56.9	32.1	7.3	3.7	0.0	4.42	88.44	13.850	0.000
0.000	جميع فقرات المجال						4.30	86.05	14.909	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "326" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

- يبين جدول رقم (37) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أن الوزن النسبي لها اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على الآتي:
- أن فقرة " يهمني كثيرا مصير هذه المؤسسة التي أعمل بها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 96.39% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية جدا.
 - و فقرة " أحس بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل فيها " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 92.17% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية جدا.
 - و أن فقرة " أتضايق من أخطاء زملائي في العمل تجاه جمهور المراجعين والمستفيدين " احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 88.44% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة.
 - و أن فقرة "أنا مستعد أن أقدم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل المؤسسة " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 87.83% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة.
 - و أن فقرة " أشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار في عملي بهذه المؤسسة " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 86.97% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة.
 - و أن فقرة" أعتبر نفسي عنصر بناء فعال ولبنة في هذه المؤسسة " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 86.48% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة.
 - وأن فقرة " اشعر بأن أي مشكلة تواجه هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلنا الخاصة " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 86.06% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة.
 - و أن " لن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذا الوقت بالذات " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 83.98% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة.
 - و أن " ستأثر حياتي سلبيا لو تركت العمل بهذه المؤسسة " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 77.37% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة جيدة.
 - و أن فقرة " خلال العام الحالي (2007) لم أفكر بترك العمل في المؤسسة " احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي 74.80% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة جيدة.
- وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.30 والوزن النسبي يساوي 86.05% وهو اكبر من "60% وقيمة t المحسوبة تساوي 14.909 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، مما يعني أن آراء أفراد

العينة يتفقون على أن هناك اهتمام بمصير المؤسسات بشكل كبير جدا ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم العاملين في المنظمات الأهلية اندمجوا في أعمالهم وأصبح لديهم ولاء لها وأصبحت هذه الأعمال جزء من حياتهم اليومية وبالتالي فقدانها يؤثر على نمط حياتهم اليومي، وأما فقرة "يهمني كثيرا مصير هذه المنظمة" احتلت أعلى نسبة مرتفعة وهي نسبة قوية جدا وإيجابية وعالية وتوحي بثقافة الولاء للمنظمة، كما أن فقرة "أحس بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل فيها" بنسبة مرتفعة أيضا تعزز مفهوم ولاء العاملين لمنظماتهم وبمستوى عالي نسبيا، وهذا يدعم أن السؤال الأخير صاحب أقل نسبة في الجدول وهو فقرة "خلال العام الحالي 2007 لم أفكر بترك العمل في المؤسسة" بنسبة إيجابية وجيدة.

2.2.9 تحليل فقرات المجال التاسع: العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى.

جدول رقم (38)

تحليل فقرات المجال التاسع (العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى)

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا %	راضي %	متوسط %	غير راضي %	غير راضي تماما %	المتوسط الحسابي (5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
90	قراري بالعمل بالمؤسسة صواب وسأكون سعيدا إذا قضيت بقية حياتي في العمل ضمن هذه المؤسسة	41.2	33.4	18.0	1.5	5.9	4.02	80.50	16.914	0.000
91	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة (غير مهدد بإنهاء خدماتي بدون سبب)	34.6	29.1	19.3	8.9	8.3	3.73	74.56	10.515	0.000
92	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل حياة كريمة على المدى القريب	13.9	51.1	15.5	14.6	5.0	3.54	70.90	9.260	0.000
93	أنا مدين لهذه المؤسسة وأشعر بالانتماء لها	46.8	39.4	12.8	0.9	0.0	4.32	86.42	16.767	0.000
94	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها وتقدرهم	35.2	27.2	23.2	9.5	4.9	3.78	75.66	12.136	0.000
95	المزايا التي تقدمها المؤسسة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات أخرى (بدلات - تأمين صحي - السكن - مواصلات - الإجازات السنوية - السلف - ... وغيرها)	19.6	28.1	27.2	13.1	11.9	3.30	66.06	4.347	0.000
96	سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها	66.7	30.0	0.0	2.4	0.9	4.59	91.80	.65618	0.000
97	بعد انتقالتي لعمل جديد خارج المؤسسة	56.6	32.1	7.6	2.8	0.9	4.41	88.13	.04317	0.000

									سأقدم أفكار واقتراحات لتطوير مؤسستي القديمة
0.000	19.685	91.07	4.55	0.9	0.0	2.8	35.5	60.9	98 بعد تركي للعمل في المؤسسة أرغب باستمرار عضويتي الفخرية فيها
0.000	19.526	92.66	4.63	2.1	0.0	3.4	21.4	73.1	99 أتحدث عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق مني أن أفخر بالعمل بها
0.000	16.766	81.76	4.09						جميع فقرات المجال

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "326" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

- يبين جدول رقم (38) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أن الوزن النسبي لها اكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على الآتي:
- أن فقرة " أتحدث عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق مني أن أفخر بالعمل بها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 92.66% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية جدا.
 - وأن فقرة " سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 91.80% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية جدا.
 - وأن فقرة " بعد تركي للعمل في المؤسسة أرغب باستمرار عضويتي الفخرية فيها " احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 91.07% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية جدا.
 - وأن فقرة " بعد انتقالي لعمل جديد خارج المؤسسة سأقدم أفكار واقتراحات لتطوير مؤسستي القديمة " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 88.13% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
 - وأن فقرة " أنا مدين لهذه المؤسسة وأشعر بالانتماء لها " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 86.42% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية.
 - وأن فقرة " قراري بالعمل بالمؤسسة صواب وسأكون سعيدا إذا قضيت بقية حياتي في العمل ضمن هذه المؤسسة " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 80.50% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة مرتفعة وعالية جدا.
 - وأن فقرة " لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها وتقدرهم " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 75.66% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة جيدة .

- وأن فقرة " أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة (غير مهدد بإنهاء خدماتي بدون سبب)" احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 74.56% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة جيدة .
- و أن فقرة " الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل حياة كريمة على المدى القريب " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 70.90% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة جيدة.
- وأن " المزايا التي تقدمها المؤسسة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات أخرى (بدلات، تأمين صحي، السكن، مواصلات، الإجازات السنوية، السلف، .. وغيرها)" احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي 66.06% مما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة وبنسبة منخفضة.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.09 والوزن النسبي يساوي 81.76% وهو أكبر من "60% وقيمة t المحسوبة تساوي 16.766 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى كانت بشكل ايجابي ومرتفع وعالي نسبيا، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نزعة ولاء وانتماء عند الموظفين لمنظماتهم حيث احتلت أعلى النسب الفقرات التي تتحدث عن الولاء والانتماء مثل " أتحدث عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق مني أن أفخر بالعمل بها" بنسبة عالية، وفقرة " سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها" بنسبة عالية، وفقرة" بعد تركي للعمل في المؤسسة أرغب باستمرار عضويتي الفخرية فيها" بنسبة عالية مما يدل على وجود عاطفة قوية ونزعة اتجاه المنظمات حتى بعد ترك الموظف العمل فيها، كما أن فقرة" أنا مدين لهذه المؤسسة وأشعر بالانتماء لها" بنسبة مرتفعة وهي مؤشر ايجابي وقوي تدلل على صدقية ما ورد أعلاه.

2.2.10 تحليل المعدل العام للرضا الوظيفي في المنظمات الأهلية محافظات غزة:

جدول رقم (39)

تحليل المعدل العام للرضا الوظيفي حسب العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

الترتيب	الوزن النسبي العام	عدد الفقرات	عنوان مجالات الرضا الوظيفي	المجال
الأول	%80.10	10	الرضا عن الوظيفة	الأول
السادس	%63.59	10	الرضا عن الأجر	الثاني
الخامس	%65.73	10	الرضا عن فرص النمو والتطور	الثالث
الرابع	%74.16	10	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	الرابع
الثالث	%75.70	10	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	الخامس
الثاني	%76.62	10	الرضا عن بيئة العمل	السادس
	%72.65	60	معدل العام للرضا الوظيفي لجميع الفقرات	

وبصفة عامة يتبين من جدول رقم (39) أن الوزن النسبي لجميع مجالات الرضا الوظيفي الستة يساوي %72.65 مما يعني أن آراء أفراد عينة البحث المستطلعة آراؤهم يتفقون على أن معدل الرضا الوظيفي العام في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة كان بنسبة ايجابية وجيدة نسبيا، ويعزو الباحث هذه النسبة الإجمالية الجيدة بسبب جميع العوامل التي وردت تفصيلا في الجداول أعلاه، مع ملاحظة أن الرضا عن الأجر قد كانت نسبته السادسة والأخيرة وهي الأقل فيهم وهي نسبة منخفضة ولكنها ايجابية، بسبب أن معظم المنظمات الأهلية تكون الأجور فيها مرتبطة بشكل مباشر بالدعم الخارجي الذي تتلقاه هذه المنظمات، وبالتالي في حال شح موارد الدعم الخارجي كما هو وارد في قوائم المصروفات والإيرادات حسب إحصائيات وزارة الداخلية التي حصل الباحث عليها نقل نسبة الأجور مما يقل عنصر رضا العاملين فيها، وأيضا نسبة الرضا عن فرص النمو والتطور ايجابية ولكن منخفضة بسبب اعتماد عملية التطور والنمو في المنظمات الأهلية على مشاريع وبرامج كلها بحاجة لدعم وتمويل سواء داخلي أو خارجي، وفي غياب هذا الدعم وعدم اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بالحصول على التمويل المناسب له يكون هناك تقصير في هذا الجانب كما هو واضح في الجدول أعلاه.

2.2.11 تحليل المعدل العام للولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية محافظات غزة:

جدول رقم (40)

تحليل المعدل العام للولاء التنظيمي حسب العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

الترتيب	الوزن النسبي العام	عدد الفقرات	عنوان مجالات الولاء التنظيمي	المجال
الثالث	%77.80	10	الموافقة على سياسة المؤسسة	السابع
الأول	%86.05	10	الاهتمام بمصير المؤسسة	الثامن
الثاني	%81.76	10	العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتفاء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى	التاسع
	%81.87	30	معدل الولاء التنظيمي العام لجميع الفقرات	

وبصفة عامة يتبين من جدول رقم (40) أن الوزن النسبي لجميع مجالات الولاء التنظيمي الثلاثة يساوي %81.87 مما يعني أن آراء أفراد عينة البحث المستطلعة آراؤهم أظهرت معدل ولاء تنظيمي عام بنسبة ايجابية وعالية ومرتفعة نسبيا في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة ، ويعزو الباحث هذه النسبة العالية بسبب جميع العوامل التي وردت تفصيليا في الجداول أعلاه، مع ملاحظة أن الاهتمام بمصير المنظمة احتل المرتبة الأولى وهو أعلى مجال من مجالات الولاء التنظيمي ، يليها في ذلك العضوية في المنظمة على المدى البعيد والانتفاء لها وتفضيلها على المنظمات الأخرى، وهذا يدل على أن ولاء وانتفاء العاملين لمنظماتهم وصل مرحلة مرتفعة ومتقدمة وبنسبة عالية ويدل على مدى حب العاملين لمنظماتهم واهتمامهم بأحوالها وأوضاعها ومستقبلها نتج عن ذلك حُبهم للعضوية فيها وتفضيلها على المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

المبحث الرابع

اختبار فرضيات البحث

1. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وهي (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر والحوافز، الرضا عن فرص النمو والتقدم والارتقاء الوظيفي، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف ، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، الرضا عن ظروف العمل كالأمان والسلامة والاستقرار)، وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم وهي (الموافقة على سياسة المنظمة، الاهتمام بمصير المنظمة، العضوية في المنظمة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى) .

جدول رقم (41)

يبين مستوى الدلالة بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى

المجال	الإحصاءات	الرضا عن الوظيفة	الرضا عن الأجر والحوافز	الرضا عن فرص النمو والتقدم والارتقاء الوظيفي	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	العلاقات الاجتماعية بين العاملين والرضا عن مجموعة العمل والسلامة والاستقرار	الرضا عن ظروف العمل كالأمان
الموافقة على سياسة المنظمة	معامل ارتباط بيرسون	0.342	0.468	0.543	0.590	0.648	0.648
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	327	327	327	327	327	327
الاهتمام بمصير المنظمة	معامل ارتباط بيرسون	0.535	0.151	0.291	0.245	0.368	0.240
	مستوى الدلالة	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	327	327	327	327	327	327
العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى	معامل ارتباط بيرسون	0.515	0.458	0.385	0.415	0.421	0.477
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	327	327	327	327	327	327

قيمة r الجدولية عند درجة حرية "325" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.113

تم استخدام اختبار معامل بيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين أن مستوى الدلالة بين مجال الموافقة على سياسة المنظمة وكل من مجالات عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة اقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين الموافقة على سياسة المنظمة وكل من مجالات عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة عند مستوى دلالة 0.05، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (عبد الرازق) ودراسة (Kanchana, Chutima) ودراسة (Valency et al) ودراسة (Chusmir) والتي بينت وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبخلاف دراسة (دسوقي) ودراسة (الأحمدي) ودراسة (المشعان) ودراسة (Glen and Williana) ودراسة (Jones) .

وأيضاً يبين الجدول مستوى الدلالة بين مجال الاهتمام بمصير المنظمة وكل من مجالات عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة اقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين الاهتمام بمصير المنظمة وكل من مجالات عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة عند مستوى دلالة 0.05، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (عبد الرازق) ودراسة (Kanchana Chutima, Valency et al) ودراسة (Chusmir) والتي بينت وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبخلاف دراسة (Glen and Williana) ودراسة (Jones) (دسوقي) ودراسة (الأحمدي) ودراسة (المشعان).

ومستوى الدلالة بين مجال العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى وكل من مجالات عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة اقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى وكل من مجالات عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة عند مستوى دلالة 0.05، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (عبد الرازق) ودراسة (Kanchana, Chutima) ودراسة (Valency et al) ودراسة (Chusmir) ودراسة (Baugh and Roberts) والتي بينت وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبخلاف دراسة (الأحمدي) ودراسة (دسوقي) ودراسة (المشعان) ودراسة (Glen and Williana) ودراسة (Jones) .

مما سبق يتضح وجود علاقة بين إجمالي عوامل الرضا الوظيفي مع إجمالي عوامل الولاء التنظيمي وقد بلغت قيمته كالتالي:

جدول رقم (42)

يبين مستوى الدلالة بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى

عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة	الإحصاءات	المجال
0.673	معامل ارتباط بيرسون	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.000	مستوى الدلالة	
327	حجم العينة	

قيمة r الجدولية عند درجة حرية "325" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.113

تم استخدام اختبار معامل بيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي يبين وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل أن المنظمات الأهلية بمحافظة غزة تُعنى وتهتم بالمجالات التي تعزز الرضا الوظيفي للموظفين مما يترتب عليه زيادة ولاء الموظفين لمنظماتهم .

2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب، وذلك موضح كآلاتي:

2.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (43)

اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	المتوسط الحسابي		المجال
		أنثى	ذكر	
0.731	0.344	3.62	3.64	عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة
0.351	0.934	4.06	4.11	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.556	0.589	3.76	3.80	جميع المجالات

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "325" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.96

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين العينات المستقلة والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لكل مجال وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة t الجدولية والتي

تساوي 1.96 ، وكذلك وجد أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال وللمجالات مجتمعة أكبر من 0.05 مما يدل على رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الجنس، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (حجاج) ودراسة (حجو) ودراسة (الطجم) ودراسة (المير) ودراسة (دسوقي) ودراسة (الخشالي) ودراسة (Chusmir) ودراسة (المعاني) والتي بينت بعدم وجود فروق بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين الجنس، وبخلاف دراسة (ابو رمضان) ودراسة (عبد الرازق) ودراسة (المعيوف) ودراسة (العضايلة) ودراسة (المشعان 2001) ودراسة (المير) ودراسة (Glen and Williams and Kock) ودراسة (Valency et al) التي بينت وجود فروق في هذا المتغير، ويدل ذلك من وجهة نظر الباحث على أن المنظمات الأهلية بمحافظة غزة تُعنى وتهتم بإعطاء فرص عمل للمرأة ولكن أقل من الرجال وبالتالي فهم يحاولون أن يقوموا بعملهم بشكل جيد لإثبات أنفسهم، وبالتالي لا توجد فروق في هذا الجانب.

2.2 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (44)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		أكبر من 50	50-43	42-35	34-26	أقل من 25 سنة	
0.787	0.430	3.49	3.64	3.65	3.62	3.66	عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة
0.767	0.457	4.03	4.12	4.11	4.12	4.03	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.859	0.329	3.67	3.80	3.81	3.79	3.79	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية "4، 322" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.40

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي يبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل مجال حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة أكبر من 0.05، وبصفة عامة تبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.329 وهي أقل من قيمة F الجدولية

والتي تساوي "2.40" عند درجتى حرية "4، 322" ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات يساوي 0.859 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير العمر، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الخشالي) ودراسة (المعاني) ودراسة (حجاج) ودراسة (أبو رمضان) ودراسة (شرشير) ودراسة (الأحمدي) ودراسة (Chusmir) ودراسة (دسوقي) ودراسة (الطجم) والتي بينت بعدم وجود فروق بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين الجنس، وبخلاف دراسة (العضايلة) ودراسة (المير) ودراسة (عبد الرازق) ودراسة (محيسن) ودراسة (المعيوف) ودراسة (Glen and Williams and Kock) ودراسة (Valency et al) ودراسة (Kanchana ,Chutima) التي بينت وجود فروق في هذا المتغير، ويعزو الباحث هذا الاختلاف ربما لأن الدراسة بحثت في جميع مجالات عمل المنظمات الأهلية بخلاف بعض الدراسات المخالفة للنتيجة فقد تحدثت عن مجال بعينه أو مؤسسة بعينها كوكالة غوث وتشغيل اللاجئين مثلا.

2.3 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (45)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			المجال
		أخرى	غير متزوج	متزوج	
0.891	0.116	3.55	3.65	3.63	عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة
0.282	1.272	3.82	4.08	4.11	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.715	0.336	3.64	3.79	3.79	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية "2، 324" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (45) والذي يبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل مجال حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة اكبر من 0.05، وبصفة عامة تبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.336 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "3.03" عند درجتى حرية "2، 324" ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع

المجالات يساوي 0.715 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (حجاج) ودراسة (الأحمدي) ودراسة (دسوقي) ودراسة (الخشالي) ودراسة (المعاني) ودراسة (الطجم) والتي بينت بعدم وجود فروق بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين الحالة الاجتماعية، بخلاف دراسة (أبو رمضان) ودراسة (محيسن) ودراسة (العضايلة) ودراسة (المير) ودراسة (المعيوف) ودراسة (Glen and Williams and Kock) التي بينت بوجود فروق في هذا المتغير، ويعزو الباحث هذا الاختلاف للظروف الاقتصادية الصعبة التي يحياها قطاع غزة والمؤسسات الأهلية الموجودة فيه بخلاف الدراسات الأخرى والتي أجريت في بيئات أخرى.

2.4 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لعدد الأبناء.

جدول رقم (46)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير عدد الأبناء

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		أقل من 3	3-4	أكثر من 3	أكثر من 4	
0.991	0.035	3.61	3.64	3.62	3.64	عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة
0.967	0.087	4.08	4.11	4.10	4.07	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.994	0.028	3.77	3.80	3.78	3.78	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية "3، 323" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (46) والذي يبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل مجال حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة اكبر من 0.05، وبصفة عامة تبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.028 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "2.63" عند درجتى حرية "3، 323" ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات يساوي 0.994 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير عدد الأبناء، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (حجاج) ودراسة (محيسن) ودراسة (ابو رمضان) ودراسة (دسوقي) ودراسة (الخشالي) والتي بينت بعدم وجود فروق بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين عدد الأبناء، بخلاف دراسة (المعيوف) التي بينت بوجود فروق في هذا المتغير.

2.5 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (47)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	F قيمة	المتوسط الحسابي					المجال	
		دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم متوسط		
0.614	0.713	4.20	3.60	3.52	3.62	3.68	3.76	عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة
0.150	1.635	4.60	4.00	3.91	4.13	4.05	4.23	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.456	0.939	4.33	3.74	3.65	3.79	3.80	3.92	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية "5، 321" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.24

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (47) والذي يبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل مجال حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة اكبر من 0.05، وبصفة عامة تبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.939 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "2.24" عند درجتي حرية "5، 321" ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات يساوي 0.456 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (حجاج) ودراسة (أبو رمضان) ودراسة (دسوقي) ودراسة

(الخشالي) ودراسة (المعاني) ودراسة (Chusmir)، بخلاف دراسة (شرشير) ودراسة (العضايلة) ودراسة (المعيوف) ودراسة (الطجم) التي بينت بوجود فروق في هذا المتغير.

2.6 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لسنوات الخبرة.

جدول رقم (48)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F قيمة	المتوسط الحسابي				المجال
		أكثر من 15 سنة	15-9 سنة	4-8 سنوات	3 سنوات فأقل	
0.457	0.870	3.50	3.63	3.65	3.66	عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة
0.840	0.280	4.04	4.13	4.10	4.07	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.591	0.638	3.68	3.80	3.80	3.80	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية "3، 323" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (48) والذي يبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل مجال حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة أكبر من 0.05، وبصفة عامة تبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجمعة تساوي 0.638 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "2.63" عند درجتي حرية "3، 323" ومستوى دلالة 0.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات يساوي 0.456 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (حجاج) ودراسة (أبو رمضان) ودراسة (دسوقي) ودراسة (الخشالي) ودراسة (المعاني) ودراسة (Jones)، بخلاف دراسة (شرشير) ودراسة (الأحمدي) ودراسة (العضايلة) ودراسة (محيسن) ودراسة (الطجم) التي بينت بوجود فروق في هذا المتغير.

2.7 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمكان العمل.

جدول رقم (49)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير مكان العمل

مستوى الدلالة	F القيمة	المتوسط الحسابي					المجال
		ت	ث	ر	ج	ب	
0.772	0.450	3.66	3.70	3.57	3.61	3.72	عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة
0.979	0.109	4.04	4.12	4.14	4.09	4.10	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.907	0.253	3.79	3.84	3.76	3.77	3.84	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية "4، 323" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.40

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (49) والذي يبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل مجال حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة اكبر من 0.05، وبصفة عامة تبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.253 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "2.40" عند درجتي حرية "4، 323" ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات يساوي 0.907 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير مكان العمل، وقد جاءت هذه النتيجة غير متوافقة مع دراسة (محيسن) ودراسة (أبو رمضان) التي بينت بوجود فروق في هذا المتغير.

2.8 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول رقم (50)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		عامل	موظف إداري - فني	رئيس	قسم/نسوق	مدير/فرع	
0.170	1.614	3.81	3.64	3.57	3.54	3.83	عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة
0.479	0.876	4.15	4.07	4.07	4.19	4.24	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.295	1.236	3.92	3.79	3.74	3.75	3.97	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية "4، 323" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.40

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (50) والذي يبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل مجال حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة أكبر من 0.05، وبصفة عامة تبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجمعة تساوي 1.236 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "2.40" عند درجتي حرية "4، 323" ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات يساوي 0.295 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (أبو رمضان) ودراسة (دسوقي) ودراسة (جودة واليافي) ودراسة (الطجم) ، بخلاف دراسة (المشعان والعنزي) ودراسة (العنبي والسواط) ودراسة (Camp) ودراسة (Valency) التي بينت بوجود فروق في هذا المتغير.

2.9 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للراتب.

جدول رقم (51)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير الراتب

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		3751 فأكثر	3001-3750	3000-2251	2250-1501	1500 شئيل فأقل	
0.342	1.130	3.60	3.49	3.64	3.70	3.63	عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة
0.150	1.698	4.02	4.05	4.21	4.16	4.03	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم
0.312	1.196	3.74	3.67	3.83	3.86	3.76	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية "4، 323" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.40

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (51) والذي يبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل مجال حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة اكبر من 0.05، وبصفة عامة تبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.196 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "2.40" عند درجتي حرية "4، 323" ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات يساوي 0.312 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الراتب، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (دسوقي) ودراسة (محيسن) ودراسة (المعاني) ، بخلاف دراسة (الاحمدي) ودراسة (الخشالي) ودراسة (Weston) ودراسة (Baugh and Roberts) التي بينت بوجود فروق في هذا المتغير.

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

- مناقشة نتائج الدراسة
- نتائج الدراسة
- التوصيات
- دراسات مقترحة

النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، فقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل السابق. أما هذا الفصل فيتضمن استخلاص أهم النتائج وهي:

1. وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.
2. المستوى العام لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة جيد نسبيا ويقدر بـ 72.65%.
3. المستوى العام لإجمالي الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة عالي نسبيا ويقدر بـ 81.87%.
4. أن مستوى الرضا عن الوظيفة مرتفع لدى العاملين في المنظمات الأهلية بنسبة 80.10% وهذا يدل عن أن معظم الموظفين راضون عن وظائفهم وملتزمون بها، ربما بسبب عدم وجود وظائف أخرى لهم في أماكن أخرى في ظل الحالة الاقتصادية الصعبة الموجودة بمحافظة غزة، ولأن المنظمات الأهلية توفر لعاملها مزايا وخدمات وامتيازات لم يوفرها القطاع الخاص، في حين أن القطاع الحكومي لا يوجد فيه متسع لعاملين جدد.
5. أن مستوى الرضا عن الأجر لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة ايجابي ولكن منخفض بنسبة 63.59% وهي نسبة ليست قوية إذا ما أخذنا بالحسبان أن العينة المستطلعة من المنظمات كانت مصروفاتها السنوية فوق المليون شيكل فكيف بالمنظمات التي مصروفاتها بألاف الشواكل، وهذا يدل أن هناك من العاملين من يشعر بدرجة منخفضة من الرضا الوظيفي نتيجة ما يحصل عليه من أجر يعتبره غير عادل، ويعود ذلك أيضا إلى أن الأجر الذي يتلقاه الموظف غير كاف لتغطية احتياجاته الأساسية ولا يشعر بعدالة في توزيع الحوافز إن وجدت، وإن معظم العاملين لا يحصلون على حوافز إضافية جراء عملهم الإضافي في منظماتهم، وأيضا عائد لقلّة دخل معظم المنظمات مما يدفعها لإتباع سياسة عدم صرف بدل حوافز للعاملين، أما فيما يتعلق بالنسبة المتدنية والتي تذكر بأن الأجر الإضافي مجدي و توجي بأن نصف العاملين تقريبا لا يتلقون أجر إضافي وهو مؤشر يدل على مبدأ أو فكرة منح أجر إضافي للعاملين غير معمول بها في المنظمات بنسبة النصف تقريبا، وهناك مستوى متدني للغاية بأن العاملين لا يتلقون حوافز إضافية في أعمالهم وهذا طبعا في منظمات مصروفاتها فوق المليون فمن باب أولى بالمنظمات

الصغيرة أن لا تعطي حوافز وهذا يعود لشح الموارد المالية والميزانيات أو أصلا لعدم وجود نظام للحوافز وهذا يدعم ما ذهب اليه الباحث فيما ورد أعلاه، وكذلك شعور العاملين بنسبة متدنية بأنه لا يوجد عدالة في توزيع الحوافز مما يدل على أن أنظمة الحوافز حال وجودها لا تتصف الموظفين وغير عدالة في سياسة توزيع الحوافز وهو مؤشر خطير يدل على صرف الحوافز ان وجدت بناء على العواطف والولاءات ومعايير أخرى بعيدة كليا عن الموضوعية.

6. أن مستوى الرضا الوظيفي عن فرص النمو والتطور ايجابي ولكن منخفض وبنسبة 65.73%

وذلك لأن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل كلي على الدعم الخارجي والمنح والمساعدات وهذه الأنشطة والإجراءات تحتاج لمصاريف وميزانيات تشغيلية مما يعيق من تنفيذها على أرض الواقع بسبب قلة التمويل، وأيضا لعدم إتباع المنظمات الأهلية للمعايير الإدارية الصحيحة في تطوير مهارات الموظفين أو إغفالها لذلك، بالإضافة لعدم إتباعها لأنظمة الترقية الصحيحة الخاصة بالموظفين وتقييم أدائهم بصورة دورية وكذلك عدم وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين ومتابعة تنفيذها، أما فيما يتعلق بالنسبة المتدنية والتي تشير أن عملية الترقية في المنظمة تعتمد على درجة أداء الموظف وتدل أن ما يقارب من نصف العاملين تقريبا يعتقدون بأن الترقية في منظماتهم تعتمد على أمور أخرى غير الأداء كالولاء والعلاقات الشخصية والواسطات وغيرها وهذا مؤشر خطير يدل أن عملية الترقية في بعض المنظمات الأهلية غير خاضعة لمعايير واضحة وأسس مهنية ونظام معتمد لجميع الموظفين.

7. هناك مستوى جيد من الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف بنسبة 74.16% وهي نسبة

جيدة نوعا ما ، وتدل على أن هناك نوع من الانسجام بين القيادة والمرؤوسين في المنظمات ومؤشر على متانة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى مدى الاحترام والتفاهم الموجود بين الإدارة العليا والعاملين مما ينتج عنها رضا وظيفي وولاء للمنظمة.

8. هناك مستوى جيد من الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية بنسبة 75.7% وهي نسبة

إيجابية تعبر عن تبادل الموظفين المجاملات الاجتماعية مع بعضهم البعض خارج نطاق العمل بالإضافة إلى التفاهم المتبادل والمودة بين الموظفين في المنظمة وأيضا بينهم وبين الإدارة وكذلك وجود مراعاة الإدارة لمشاكل وظروف العاملين بنسبة مرتفعة وعالية.

9. هناك مستوى جيد من الرضا عن بيئة العمل بنسبة 76.6% وتدل هذه النسبة على اهتمام عدد

كبير من المنظمات بتوفير بيئة عمل مريحة من أدوات وأجهزة وصيانة ومعدات وبرامج ووسائل اتصال للموظفين العاملين لديها وهي نسبة جيدة وإيجابية، مما تساعد في انجاز العمل بشكل أفضل وأداء متميز وسرعة أعلى، أما فيما يتعلق بالنسبة المتدنية والتي تشير إلى أن المؤسسة توفر وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم وهي نسبة سلبية تدل على عدم اهتمام المنظمات

بتوفير مواصلات لموظفيها وقد يعود ذلك لشح الموارد المالية اللازمة لهذه الميزة ولذلك يجب على المنظمات العمل على تعزيز هذه الميزة مما تؤدي لرضا لدى العاملين.

10. هناك مستوى جيد من الولاء التنظيمي يقدر 77.8% عبرت عنه العينة المستطلعة آراؤهم من خلال الموافقة على سياسة المنظمة التي يعملوا بها ويدل ذلك على أن المنظمات تبذل جهودا حثيثة في تبيان وتوضيح أهدافها وسياساتها وإجراءاتها للعاملين مما يجعل الموظفين يتقبلون كل قراراتها وممارساتها مما يولد عندهم ولاء للمنظمة وبنسبة ايجابية وجيدة.

11. هناك مستوى عالي ومرتفع من الولاء التنظيمي يقدر 86% عبرت عنه العينة المستطلعة آراؤهم من خلال إبداءهم الاهتمام بمصير المنظمة التي يعملوا بها وتعتبر هذه النسبة العالية والمرتفعة عن أن معظم العاملين في المنظمات الأهلية اندمجوا في أعمالهم وأصبح لديهم رضا وولاء لها وأصبحت هذه الأعمال جزء من حياتهم اليومية وبالتالي فقدانها يؤثر على نمط حياتهم اليومي، بالإضافة إلى أنه لا يوجد عندهم بدائل لوظائفهم في حال فقدانها، أما فيما يتعلق بالنسبة الممتازة من العينة المستطلعة آراؤهم والخاصة في "يهمني كثيراً مصير هذه المنظمة التي أعمل بها" فهي توضح على مستوى عالي جدا من الولاء للمنظمة ويدل على مدى اهتمام الموظفين بكل ما يتعلق بمصير المنظمة ويؤثر على مصيرها وبالتالي مصيرهم، وأيضا النسبة المرتفعة من العينة المستطلعة "أنهم يحسون بارتباط عاطفي تجاه المنظمة التي يعملوا بها" وهي نسبة عالية جدا وتوحي بمدى الاندماج الموجود بين العاملين ومنظماتهم والذي تولد عنه ارتباط تجاه منظماتهم وربط مصيرهم بها.

12. هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي يقدر 81.76% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها من خلال موافقتها على العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى ويدل ذلك على وجود دافعية ونزعة ولاء وانتماء عند الموظفين اتجاه منظماتهم حتى بعد ترك الموظف للعمل فيها، وأيضا تعكس وجود العديد من المزايا التي تقدمها المنظمات لموظفيها ليس بالبسيط ولكنه بحاجة لتعزيز وزيادة في كمية ونوع المزايا المقدمة للعاملين كالسلف والسكن والمواصلات والبدلات وغيرها، أما فيما يتعلق بالنسبة الممتازة والتي تقول "سأدفع عن المنظمة حال ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها" فهي نسبة عالية نسبيا وتدل على مدى الولاء والانتماء الموجود عند العاملين لمنظماتهم ومدى بذلهم للجهد الإضافي لقاء نجاح العمل بمنظماتهم، وأيضا فقد أكدت نسبة عالية من العاملين المستطلعة آراءهم أنهم عبروا عن الاتي "بعد تركي للعمل في المنظمة أرغب باستمرار عضويتي فيها" وهو مستوى عالي جدا من الولاء والانتماء للمنظمة حتى بعد مغادرتها سيظل الموظف على صلة بها يقدم لها الجهد والنصح والمشورة وارتباط مصيرهم بها، وهناك نسبة مرتفعة أخرى من العاملين المستطلعة

آراءهم أشاروا بأنهم " يتحدثون عن المنظمة أمام أصدقائهم بأنها منظمة عظيمة تستحق منهم أن يفتخروا بالعمل بها " وهي نسبة عالية جدا وتوحي بمدى تفضيل الموظفين لمنظماتهم على المنظمات الأخرى ومدى حبهم للعمل بها والانتماء لها.

13. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للمتغيرات التالية " الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب"، وذلك ناتج عن تشابه الظروف التي تعيشها المنظمات الأهلية بمحافظة غزة بالإضافة لتقارب سياسات هذه المنظمات واعتماد معظمها على الدعم الخارجي .

التوصيات والمقترحات:

خرجت الدراسة بالتوصيات التالية بهدف تحقيق رضا وظيفي وولاء تنظيمي أكبر للعاملين في المنظمات الأهلية:

1. القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة في المنظمات الأهلية من خلال إثراء الوظيفة إما أفقياً بتوسيع وزيادة حجم العمل أو رأسياً عبر زيادة الصلاحيات الممنوحة لهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع حقوق وواجبات لكل موظف وشروط خاصة بكل وظيفة مما يزيد من متعة العاملين بإشغالهم لوظائفهم وعدم شعورهم بالضيق أو الملل .
2. العمل على تحسين نظام الأجور في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، حتى يزيد الرضا عند العاملين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم وكي يتناسب مع جهودهم التي يبذلونها في منظماتهم، ولكي يكون مرضياً لهم مع زملائهم في المؤسسات الأخرى وبالتالي تكفي دخولهم لإشباع الاحتياجات الرئيسية لأسرهم.
3. وضع نظام للحوافز في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يكفل توزيع الحوافز بعدالة تامة بين العاملين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين على الحوافز، بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين ومعاقبة المخالفين والمقصرين، حيث تبين عدم رضا من الطريقة التي يتم بها توزيع الحوافز، وعندما يتم تحسين الطريقة والإجراءات وأساليب التوزيع فحتماً سيكون هناك رضا وظيفي للعاملين في المنظمات .
4. إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق في معظم المنظمات الأهلية بحيث يتم وضع معايير موضوعية للترقية بناء على الكفاءة والاقدمية والجدارة في العمل وليس بناء على ولاء الموظفين لرؤسائهم في العمل مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين .

5. وضع نظام عادل لتقييم الموظفين في معظم المنظمات الأهلية بحيث يعتمد التقييم على الأداء وليس على الولاء، مع وضع معايير مناسبة وموضوعية بحيث يشارك الموظف في عملية تقييمه حسب الوظيفة التي يشغلها، مع التأكيد على وجود تغذية راجعة لعملية التقييم تستفيد منها المنظمات والإدارة العليا ويستفيد منها الموظف ويتم مراجعة الموظف بنتائج تقييمه على أن يتم استخدام أسلوب الثواب والعقاب حيث تبين عدم رضا من الطريقة التي يتم بها تقييم الموظفين، وحال الشروع بالتقييم العادل للموظفين عبر تحسين الإجراءات وأساليب التقييم من خلال نظام متكامل فسيكون هناك رضا وظيفي للعاملين.
6. العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين في المنظمات الأهلية وتنمية معلوماتهم من خلال خطط مدروسة يتم وضعها تناقش أداءهم وتتطلع لمستقبلهم ومستقبل المنظمات المنضوية تحتها ومن ثم إدراجهم في برامج تدريبية متعددة في ضوء الإمكانيات المتاحة للمنظمات مما يزيد من درجة رضا الموظفين وولاءهم لمنظماتهم.
7. اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم النقد المباشر للمؤوسين عند حدوث أخطاء منهم وإعطاءهم الفرصة في المشاركة في صنع القرار من أجل أن يكونوا حريصين على إنجاز العمل مما يزيد اهتمامهم به وإطلاع وتدريب الموظفين على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وعدم التفرقة بينهم وتفويض العمل لهم مما يزيد من حبههم للمنظمة ورضاهم عنها.
8. تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات الأهلية، والعمل على وضع آليات تكفل الفصل بين ضغوط العمل والعلاقات الشخصية والاجتماعية الخاصة بالموظفين بالإضافة لتخفيف العبء الوظيفي عن الموظفين المتقنين بهموم وضغوط العمل ، وتعزيز ثقافة العمل عبر فرق العمل والمفهوم الجماعي للعمل مع إشراك عدة مستويات مختلفة في هذا المجال، والتأكيد على نشر ثقافة المحبة والمودة بين الموظفين من خلال اللقاءات العامة بينهم وإحياء المناسبات لتقوية الروابط الاجتماعية بينهم مما يؤدي في النهاية لزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الأداء.
9. العمل على تحسين بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة سواء عبر توفير المدخلات اللازمة لنجاح العمل أو نظم صيانة مما يزيد من رضاهم، مع توفير كل عناصر الحماية والأمان للموظف من الأخطار المهنية أيا كانت طبيعتها، والعمل على توفير مواصلات للموظفين أو صرف بدل مواصلات لهم كل ذلك يزيد من رضاهم عن وظيفتهم وبالتالي ولاءهم.
10. وضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم ضمن طرق واليات وإجراءات وبالتالي العمل على علاجها وحلها مما يزيد من رضاهم وولاءهم للمنظمات التي يعملوا بها.

11. تعزيز ثقافة عدم مغادرة العمل والولاء للمنظمة من خلال الاهتمام بتطوير الموظفين بمختلف الطرق والأساليب الحديثة مما يزيد من رضا الموظفين ويدفعهم للحرص على البقاء في أعمالهم لأنه يوفر لهم كل جديد ويعطيهم حقوقهم وفرصهم ويقدر لهم جهودهم.

دراسات مقترحة

بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة يقترح الباحث الآتي:

1. إعداد دراسات تقارن بين الرضا الوظيفي في المنظمات الأهلية والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية.
2. عمل دراسات توضح أثر الرضا الوظيفي على تحقيق أداء أفضل في المنظمات الأهلية.
3. إجراء بحوث ودراسات توضح أثر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على الإنتاجية في المنظمات الأهلية .
4. إجراء بحوث تقيس علاقة الضغوط المهنية بالولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة.

المراجع

المراجع العربية

1. الكتب

- أبو شيخة، نادر، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000
- الأحمدى، طلال بن عايد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، 2004
- أل على، رضا، الموسوني، كاظم، "وظائف الإدارة المعاصرة"، عمان، مؤسسة الوراق، 2001
- جرينبرج جيرالد، بارون، روبرت، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب ومراجعة، رفاعي رفاعي، بسيوني إسماعيل، دار المريخ، السعودية، 2005
- جواد، شوقي ناجي، "سلوك تنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2000
- حريم، حسين، "السلوك الإنساني: سلوك الأفراد في المنظمات"، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997
- سلطان، محمد سعيد أنور، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، 2004
- شاويش، مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1996
- شاويش، مصطفى، "إدارة الأفراد"، عمان، دار الشروق، 1990
- شاويش، مصطفى، "الإدارة الحديثة مفاهيم تطبيقات وظائف"، عمان، الطبعة الأولى، 1996
- الضرغامى، أمين فؤاد، حلوه على، "دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم"، الجزء الثاني، القاهرة، مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر
- عاشور، أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1985
- عاشور، أحمد صقر، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1970
- عباس، سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003
- عبد الباقي، محمد صلاح الدين، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- عبد الباقي، محمد صلاح الدين، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- عبد الباقي، صلاح، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000
- عبد الخالق، ناصيف، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، العدد 3، 1992

- عبد الرازق، أحمد حسين، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي"، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد 15، الجزء الأول، 2004
- عبد المنعم، عبد الحي، "علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية"، المكتب الجامعي الحديث، 1984
- العطية، ماجدة، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003
- علاقي، مدني، "الإدارة" دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، مكتبة جدة دار جدة، 2000
- العميان، محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004
- العميان، محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002
- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000
- ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الثامنة، 2002
- مخامرة، محسن وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة السادسة، عمان مركز الكتب الأردني، 2000
- المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي، "تحليل السلوك التنظيمي-سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، المركز العربي للخدمات الطلابية، الطبعة الأولى، عمان، 1995
- مصطفى، أحمد، "إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة"، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000
- مصطفى، أحمد سيد، "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين"، جامعة بنها، كلية التجارة، 2000
- المعاني، أيمن عودة، "الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع"، الجامعة الأردنية، عمان الأردن، 1996
- الهيتي، عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الأوتل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003

2. الدوريات العلمية

- إبراهيم، محمد عبد اللطيف، "الرضا الوظيفي في الإدارة العامة بمصر دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة"، ملخص رسالة ماجستير مقدمة للجامعة الأمريكية بالقاهرة، مجلة الإدارة، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، 1991
- أبوسيف، عاطف، المجتمع المدني والدولة "قراءة تأصيلية مع إحالة على الواقع الفلسطيني"، دار الشروق الطبعة الأولى، 2005، رام الله
- ابوعلبة، عبلة، دراسة بعنوان "المنظمات الأهلية الفلسطينية"، عضو المكتب الدولي للجمعيات الخيرية والإنسانية، المؤتمر الدولي الأول للجمعيات الإنسانية والخيرية باريس بتاريخ 2003/1/10، تاريخ الإتاحة 2007/10/29 <http://www.humanitarianibh.net/conferences/abla.htm>
- الأحمدى، طلال بن عايد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد الأول، 2004
- جودة، إيمان، الياقي، رندة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد الأول، 2002
- حجاج، خليل، "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 15، العدد الثاني، 2007
- حليلة، سمير، "ديناميات التنمية البديلة، نشوء المنظمات الجماهيرية وتطورها" آفاق فلسطينية، جامعة بيرزيت، عدد 6، رام الله، 1999
- الخشالي، شاكِر جار الله، "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، المجلد 6، العدد الأول، 2003
- خضير، نعمة عباس وآخرون، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996
- خطاب، عايدة سيد، "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل" دراسة ميدانية عن المرأة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 1988
- سالم، وليد، تاريخ العمل التطوعي في فلسطين، مركز بيسان للبحوث والإنماء، ورقة غير منشورة، رام الله، 1999

- شلبي، ياسر، السعدي، نعيم ، تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، 2001
- الضبعان، محمد بن سليمان، "دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة الشورى السعودية، إدارة البحوث والدراسات، السنة السابعة، العدد 71، 1426هـ، 2005م، تاريخ الإتاحة (2007/10/20)، متاح في: <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM>
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 1، 1996
- عاشور، عبد الكريم، شبكة المنظمات الأهلية، وقائع اللقاءات الحوارية "مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية"، اللقاء الحواري السادس، 2004/11
- عبد الرازق، احمد حسين، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي"، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد 15، الجزء الأول، 2004
- عبد الهادي عزت ، رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية "ورقة مفاهيم"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، 2004
- عبد الهادي، عزت، النحاس، زكريا، رام الله-فلسطين، "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، آب 2000
- العتيبي، سعود محمد، السواط، مطلق عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، الإداري، السنة 19، العدد 1997، 70
- العضيلة، على محمد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 10، العدد 6، 1995
- عماد عبد الرازق، "المنظمات الأهلية ودورها في دعم الشعب الفلسطيني، فلسطين"، مشروع ثروة، 2004، تاريخ الإتاحة 2007/10/29 <http://arabic.tharwaproject.com/node/5358>
- علاونة، د.معزوز، ندى، د.يحيى، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2005 العدد 58، 5-60.
- القباع، مندل بن عبدالله، "الحوافز الإدارية وعوامل فعاليتها"، صحيفة الجزيرة اليومية السعودية، الطبعة الأولى، العدد 10508، سنة 2001، تاريخ الإتاحة (2007/10/20)، متاح في: <http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/jul/6/ar5.htm>

- محيسن، تيسير، رؤية "مجلة شهرية بحثية متخصصة" الهيئة العامة للاستعلامات، العدد 29، فبراير 2006، السنة الثالثة، تاريخ الاثاحة 2007/10/29 <http://www.sis.gov.ps/arabic/roya/29/page5.html>
- المشعان، عويد سلطان، "دراسة الفروق الجنسية في الرضا المهني وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى العاملين والعاملات في المجال الصناعي كلية التربية"، جامعة الكويت، 1993
- المشعان، عويد، "العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية والجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 18، العدد الأول، 2002
- المشعان، عويد، العنزي، عوض، "الرضا الوظيفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في القطاعين الحكومي والخاص"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 9، 1999
- المعاني، أيمن، "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، السنة 21، العدد 78، 1999
- المعيوف، صلاح بن معاذ، "أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي" مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 107، السنة 28، 2002
- المير، عبدالرحيم، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية" مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، المجلد 34، العدد 4، 1995
- وزارة الداخلية الفلسطينية، 2007، دائرة الشؤون العامة، قسم المنظمات الأهلية، تحديث لغاية 2007/8/5، غزة، فلسطين

3. الرسائل العلمية

- حجوز، مسعود، "مستوى الرضا عن المهنة لدى معلمي معلمات مدارس المرحلة الأساسية العليا الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 1997
- شريش، صباح، "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2000
- فارس، سعود، "الرضا الوظيفي في قوة شرطة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 1987
- الوزان، خالد محمد أحمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2006

1. Books

- Liou, Kuo-Tsai and Ronald C. Nyhan (1994). "Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment." *Public Administration Quarterly*, vol. 18, Issue, 1
- Meyer, J Allen, N and Smith, C, commitment to Organizations and Occupations :Extension and test of a Three-component Conceptualization ,*Journal of Applied Psychology* ,vol. 78, 1993
- Patti, Joseph M. Aryee Samuel and Phua Joseph, Communication Relationship satisfaction and organizational commitment ,*Group and organization studies* , Vol ,15 No1 ,1990
- Richard W. Scholl :Human Resource Strategies ,commitment and control approaches to work farce Management ,University of Rhode Island, April, 2003
- Stewart ,Jim and Goldarick ,M. : Human Resource Development, Perspectives ,strategies ,and practice, London, Pitman Publishing 1996
- Walton, R. E.: From Control to commitment in the workplace ,*Harvard Business Review*, Vol.63, No2, 1995

2. Periodicals

- Al Mashaan, O.S "Job stress and job satisfaction and their relation to neuroticism type A behavior and locus of control among Kuwait personal, *Psychological reports*, 88 , 2001
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer. "The Measurements of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63 , March, 1990
- Baugh. S. G., Roberts, R. M.: Professional and organizational commitment among engiconflicting or complement, Dept, university of west Florida Pensacola, Fl. ,1994
- Boteman, T.S and Strasser, S. "Alongitudinal Analysis of the Antecedents of organizational Commitment". *Academy of Management Journal*, 1984, 27
- Bruce, Buchanan. "Building Organizational Commitment of manager in work Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.4, 1974
- Carpenter, Margret : Job Satisfaction and Well-being for social workers, Simmons College school of social work Ph. D, Abs, diss, 1996
- Chusmir, L. "Gender differences in variable affecting job commitment Among working men and women "The *Journal of social psychology*. Vol 126, 1998
- Glen D. Moyes, Patricia A. Williams, Bruce Koch, " The effects of age and gender upon the perceptions of accounting professionals concerning their job

- satisfaction and work-related attributes";: Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No5,2006 :<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02686900610667292>
- Greenberg Jearld and Baron ,Robert A : Behavior in Organizations, Boston, Allyn and Bacon, 1993
 - Jones, Parry B.and Collins S., "Stress: the perceptions of social work lectures in Britain", British Journal of Social Work, Volume 30,Number6,pp.769-794, 2000
 - Kanchana, Norajeen, Chutima, Chanlaun : the Relationship between Job Satisfaction and organizational commitment, A case study of the siampan group Co., L., td., Ph. D. Diss, abs, 2002
 - Low George S Et Al :Antecedents And Consequences of Sales Persons Burnout, European Journal Of Marketing ,Vol.35 No.5/6, 2001
 - Mark T. Jones : The Relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools University place, Ph., Diss, abc, 1998
 - Porter, Lymon W. Richard M. Steers and Richrad T. Mowady, "Organizational commitment, Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians ",Journal of Applied psychology, 1974,Vol.59 No.5
 - Seatt. D. Camp: Assessing the Effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover :an event history approach manage, Ph. D. Diss ,abs, 1994
 - Smith, Donna." The influence of manager behavior on Nurses job satisfaction, productivity, and commitment", JONA, vol.27, Sep. 1997
 - Thomas A. Wright," The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research";: Journal of Management History, Vol 12, NO 3, 2006 : <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17511340610670179>
 - Valency, A, Kushnir, T: Aranya, N "Organizational Commitment In A Male Dominated Profession "Human Relation, Vol.39, No.5, 1996
 - Waymer. R. Weston : A study of work autonomy and Job satisfaction of social workers in Georgia, Attanta university , Ph. D., diss, Abs, 1995

الملاحق

1. تحليل فقرات الاستبانة مع إظهار تفاصيل الاستجابات
2. قائمة بأسماء المحكمين
3. الاستبانة

ملحق رقم (1)

تحليل فقرات الاستبانة مع إظهار تفاصيل الاستجابات

رقم الفقرة	الفقرة	راضي %	راضي %	متردد %	غير راضي %	غير راضي تماما %	الوزن النسبي
1	اشعر بالرضا عن شروط وظيفتي	18.7	63.6	3.7	12.8	1.2	77.13
2	أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني	47.4	39.4	4.6	5.8	2.8	84.59
3	أنني أسعد بوقت عملي كثيرا	44.6	39.1	10.7	5.5	0.0	84.59
4	لا أشعر بملل وضيق من وظيفتي	35.5	40.4	12.8	11.3	0.0	80.00
5	لا أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل	41.0	45.3	5.8	8.0	0.0	83.85
6	أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها	41.0	38.8	6.7	10.1	3.4	80.80
7	أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة بمعظم الزملاء الآخرين	23.9	45.9	20.5	8.5	1.2	76.51
8	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعا	15.9	48.6	24.8	7.3	3.4	73.27
9	أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي	42.5	43.7	8.6	5.2	0.0	84.71
10	حققت أملتي لأنني حصلت على وظيفتي	23.2	48.6	13.3	11.5	3.4	75.36
11	أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمؤسسة	11.0	45.0	15.3	20.5	8.3	65.99
12	استلم راتبي قبل نهاية آخر يوم من كل شهر	47.1	22.9	6.4	16.8	6.7	77.37
13	أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي	11.0	41.6	15.6	24.8	7.0	64.95
14	الأجر الإضافي مجدي	12.1	28.9	14.0	14.6	30.5	55.49
15	لا أعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي	45.8	26.0	10.3	8.5	9.4	78.06
16	لا أوافق على العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر	25.1	17.7	27.3	12.5	17.4	64.12
17	أحصل من عملي على حوافر إضافية	7.0	14.6	14.3	31.7	32.4	46.41
18	يوجد عدالة في توزيع الحوافر الإضافية	7.7	21.9	22.2	20.3	28.0	52.22
19	أعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي	11.9	42.8	19.6	11.3	14.4	65.32
20	دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي	8.0	41.6	20.5	17.1	12.8	62.94
21	تعمل المؤسسة التي أعمل بها على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة	19.9	37.3	20.2	17.7	4.9	69.91
22	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات الموظفين باستمرار	19.0	33.6	21.7	18.7	7.0	67.77
23	عملية الترقية في المؤسسة تعتمد على درجة أداء الموظف	13.6	28.5	16.4	26.0	15.5	59.75
24	لا يعتبر الولاء لرئيسي مقياسا لحصولي على الامتيازات المختلفة	14.2	50.6	17.3	15.8	12.1	65.82
25	تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء الموظفين باستمرار	19.5	24.8	17.0	22.3	16.4	61.73
26	تقييم الرئيس المباشر لي بصورة موضوعية يمنحني فرصة للأمام	28.8	38.4	12.4	12.1	8.4	73.44
27	يقوم مديري المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير	21.1	30.3	18.3	18.6	11.8	66.07
28	لا أشعر بانعدام وجود فرص لمستقبل وظيفي لي في هذه المؤسسة	18.7	36.2	22.2	11.4	11.4	67.87
29	تشجع المؤسسة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدهم على إنجازها	14.2	34.4	17.0	22.3	12.1	63.28
30	تعمل المؤسسة على وضع خطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع	11.8	28.5	23.2	22.9	13.6	60.37

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا%	راضي%	متردد%	غير راضي%	تماما% غير راضي	الوزن النسبي
	تنفيذها باستمرار						
31	تساعدني الإدارة العليا على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملي بالمؤسسة	18.6	35.9	16.4	23.2	5.9	67.62
32	يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام	39.8	51.1	4.3	2.8	2.1	84.71
33	أحصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء عملي	26.3	47.7	14.9	5.3	5.9	76.66
34	لا أتعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة	13.1	43.7	21.7	12.2	9.2	67.89
35	يطلع رئيسي الموظفين علي ما يستجد من أنظمة وتعليمات متعلقة بالعمل وكيفية تطبيقها	19.9	48.0	15.9	11.6	4.6	73.39
36	لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل	22.3	48.3	14.7	10.4	4.3	74.80
37	يقوم رئيسي بتبليغ المراسلات الخاصة بالعمل بطريقة سليمة وصحيحة	32.1	39.8	17.1	5.2	5.8	77.43
38	لا يستأثر رئيسي بكافة المسؤوليات و يفوض غيره	21.1	44.6	17.3	12.4	4.6	73.00
39	يحدد رئيسي معايير الأداء ويقوم سبر العمل وأداء العاملين في ضوءها	16.2	51.4	15.6	12.2	4.6	72.48
40	أفكاري وآرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذ القرارات	13.9	42.8	19.0	8.6	5.8	74.07
41	تشجع المؤسسة المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي والأخذ بأفضل الآراء	18.7	40.7	23.9	13.1	3.7	71.50
42	أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل	41.3	50.5	4.3	4.0	0.0	85.81
43	لا يوجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي	40.6	42.4	12.1	5.0	0.0	83.72
44	ألمس تقدير إدارة المؤسسة لظروفي الشخصية التي أمر بها	30.3	45.3	22.3	1.2	0.9	80.55
45	أشعر بالمودة و التعاون المتبادل بيني وبين الإدارة	26.9	55.0	11.6	5.2	1.2	80.24
46	ضغوط العمل تؤثر على حياتي الشخصية	12.2	34.3	18.3	23.9	11.3	62.45
47	أبادل الاتصالات والزيارات والمجاملات الاجتماعية مع زملائي خارج العمل	16.2	49.5	21.1	7.0	6.1	72.54
48	تدعم المؤسسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المرؤوسين والرؤساء	16.5	52.9	19.9	6.1	4.6	74.13
49	مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالمؤسسة واضح ومطبق	26.9	45.2	16.7	8.7	2.5	77.09
50	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من عدة دوائر ومستويات إدارية مختلفة	8.9	49.8	21.1	16.8	3.4	68.81
51	تقدم المؤسسة التسهيلات المناسبة للموظفين (أدوات، وسائل، معدات، برامج، الخ) لتحقيق أداء وظيفي متميز	37.6	41.9	11.9	7.3	1.2	81.47
52	توفر المؤسسة وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم	13.5	24.5	17.4	12.8	31.8	54.98
53	متوفر للموظف كل عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية	11.9	39.4	20.5	16.5	11.6	64.71
54	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والأدوات بصفة مستمرة	22.9	46.2	23.5	7.3	0.0	76.94
55	تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل	36.4	48.6	11.3	2.4	1.2	83.30
56	مكان العمل الذي أحمل به يتميز بأنه مريح وآمن	36.4	43.4	15.3	3.7	1.2	82.02

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا%	راضي%	متردد%	غير راضي%	تماما% غير راضي	الوزن النسبي
57	كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة	27.5	58.4	8.0	6.1	0.0	81.47
58	تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لانجاز العمل	27.8	56.6	6.7	6.4	2.4	80.18
59	تحرص الإدارة على التقويم الشامل لجميع المدخلات والمخرجات المادية والبشرية والفنية	11.3	52.9	23.2	10.1	2.4	72.11
60	في المؤسسة الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة متوفرة (مكتب،كرسي ، تهوية ،إضاءة...الخ)	57.5	33.6	6.3	1.2	1.2	88.99
61	سياسة الدوام المتبعة حاليا بالمؤسسة واضحة ومناسبة	50.8	37.0	4.6	5.8	1.8	85.81
62	أقبل سياسة المؤسسة بقناعة	30.0	47.4	16.8	4.9	0.9	80.12
63	سياسة الاتصالات المفتوحة في المؤسسة مفيدة وتزيل الحواجز	24.8	55.4	12.8	4.9	2.1	79.14
64	في المؤسسة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم	8.6	37.6	28.4	18.3	7.0	64.46
65	أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة	26.9	51.7	14.4	3.7	3.4	79.02
66	أجد نفسي متفق مع الكثير من السياسات الهامة المتعلقة بالموظفين	18.3	51.4	21.4	8.0	0.9	75.66
67	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك	33.0	53.2	9.2	3.7	0.9	82.75
68	السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم	25.4	51.1	13.1	7.0	3.4	77.61
69	هناك تطابق بين الإجراءات المعتمدة في منظمتي وما يحدث فعليا	13.1	55.4	22.3	7.0	2.1	74.07
70	أشعر أن هناك تجانس بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في هذه المؤسسة	27.8	50.5	14.4	5.2	2.1	79.33
71	أعتبر نفسي عنصر بناء فعال ولينة في هذه المؤسسة	43.4	48.0	6.1	2.4	0.0	86.48
72	خلال العام الحالي (2007) لم أفكر بترك العمل في المؤسسة	41.6	22.9	14.1	10.7	10.7	74.80
73	أنا مستعد أن أقدم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل المؤسسة	56.0	34.6	4.6	2.4	2.4	87.83
74	يهمني كثيرا مصير هذه المؤسسة التي أعمل بها	82.9	16.2	0.9	0.0	0.0	96.39
75	أحس بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل فيها	71.6	21.1	4.0	3.4	0.0	92.17
76	سنتأثر حياتي سلبيا لو تركت العمل بهذه المؤسسة	33.0	31.8	26.6	6.1	2.4	77.37
77	لن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذا الوقت بالذات	53.2	29.1	8.3	3.4	6.1	83.98
78	أشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار في عملي بهذه المؤسسة	52.6	34.3	9.8	2.1	1.2	86.97
79	أشعر بأن أي مشكلة تواجه هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة	54.1	29.4	10.4	4.9	1.2	86.06
80	أتضايق من أخطاء زملائي في العمل تجاه جمهور المراجعين والمستفيدين	56.9	32.1	7.3	3.7	0.0	88.44
81	قراري بالعمل بالمؤسسة صواب وسأكون سعيدا إذا قضيت بقية حياتي في العمل ضمن هذه المؤسسة	41.2	33.4	18.0	1.5	5.9	80.50
82	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة (غير مهدد بإنهاء خدماتي بدون سبب)	34.6	29.1	19.3	8.9	8.3	74.56
83	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل حياة كريمة على المدى القريب	13.9	51.1	15.5	14.6	5.0	70.90
84	أنا مدين لهذه المؤسسة وأشعر بالانتماء لها	46.8	39.4	12.8	0.9	0.0	86.42
85	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها وتقدرهم	35.2	27.2	23.2	9.5	4.9	75.66

رقم الفقرة	الفقرة	راضي جدا%	راضي%	متردد%	غير راضي%	تماما% غير راضي	الوزن النسبي
86	المزايا التي تقدمها المؤسسة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات أخرى (بدلات - تأمين صحي - السكن - مواصلات - الإجازات السنوية - السلف - ... وغيرها)	19.6	28.1	27.2	13.1	11.9	66.06
87	سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها	66.7	30.0	0.0	2.4	0.9	91.80
88	بعد انتقالي لعمل جديد خارج المؤسسة سأقدم أفكار واقتراحات لتطوير مؤسستي القديمة	56.6	32.1	7.6	2.8	0.9	88.13
89	بعد تركي للعمل في المؤسسة أرغب باستمرار عضويتي الفخرية فيها	60.9	35.5	2.8	0.0	0.9	91.07
90	أتحدث عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق مني أن أفخر بالعمل بها	73.1	21.4	3.4	0.0	2.1	92.66

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء المحكمين

ر.	الاسم	المسمى الوظيفي
1.	د. ماجد الفرا	أستاذ مشارك ونائب رئيس الجامعة الإسلامية لشئون التخطيط
2.	د. يوسف بحر	أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة بالجامعة الإسلامية
3.	د. رشدي وادي	أستاذ مساعد ومشرف الدراسات العليا بكلية التجارة - الجامعة الإسلامية
4.	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد ورئيس قسم الاقتصاد والعلوم السياسية - الجامعة الإسلامية
5.	د. بسام أبو حمد	أستاذ مساعد بجامعة القدس ابوديس - مكتب غزة
6.	د. نهاية التلباني	أستاذ مساعد بجامعة الأزهر ونائبة رئيس الجامعة لشئون التخطيط
7.	أ. نعيم الغلبان	رئيس مجلس إدارة جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي و محاضر في كلية مجتمع العلوم المهنية
8.	أ. محمد سعيد	المدير المالي والإداري مؤسسة رواد - رام الله
9.	أ. أمجد الشوا	مدير مؤسسة شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

ملحق رقم (3)
الاستبانة
بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ/ت الموظف/ة: المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

في إطار بحث للماجستير يقوم الباحث بدراسة :

" أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة " وذلك بهدف الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد أعددت لهذا الغرض استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء وهي كالتالي :

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجزء الثاني: أسئلة تتعلق بالرضا الوظيفي

الجزء الثالث: أسئلة تتعلق بالولاء التنظيمي

لذا نرجو منكم التكرم عبر الإجابة على فقرات هذه الاستبانة مقدرا لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءة المؤسسات الأهلية في فلسطين، مع العلم أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث: إيهاب أحمد عويضة

أولا : البيانات الشخصية :

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر 25 سنة فأقل 26-34 35-42 43-50 أكبر من 50
3. الحالة الاجتماعية متزوج/ة غير متزوج/ة أخرى
4. عدد الأبناء لا يوجد 3 فأقل 4-7 أكثر من 8
5. المؤهل العلمي ثانوية فأقل دبلوم متوسط بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
6. سنوات الخبرة 3 سنوات فأقل 4-8 9-15 أكثر من 15
7. مكان العمل شمال غزة غزة الوسطى خان يونس رفح
8. المسمى الوظيفي مدير المؤسسة مديرة/ فرع رئيس قسم/منسق موظف إداري-فني عامل
9. الراتب 1500 شيكل فأقل 1501-2250 2251-3000 3001-3750 3751 فأكثر

ثانيا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

العامل	رقم	البيان	راضى جدا	راضى	متوسط	غير راضى تماما	غير راضى	
الرضا عن الوظيفة	10	اشعر بالرضا عن شروط وظيفتي						
	11	أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني						
	12	أنني أسعد بوقت عملي كثيرا						
	13	لا أشعر بملل وضيق من وظيفتي						
	14	لا أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل						
	15	أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها						
	16	أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة بمعظم الزملاء الآخرين						
	17	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعا						
	18	أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي						
	19	حققت أمني لأنني حصلت على وظيفتي						
	الرضا عن الأجر	20	أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمؤسسة					
		21	استلم راتبي قبل نهاية آخر يوم من كل شهر					
		22	أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي					
		23	الأجر الإضافي مجدي					
		24	لا أعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي					
		25	لا أوافق على العمل بمؤسسة أخرى يدخل أكبر					
		26	أحصل من عملي على حوافز إضافية					
		27	يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية					
		28	أعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي					
29		دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي						
الرضا عن فرص النمو والتطور	30	تعمل المؤسسة التي أعمل بها على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة						
	31	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات الموظفين باستمرار						
	32	عملية الترقية في المؤسسة تعتمد على درجة أداء الموظف						
	33	لا يعتبر الولاء لرئيسي مقياسا لحصولي على الامتيازات المختلفة						
	34	تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء الموظفين باستمرار						
	35	تقييم الرئيس المباشر لي بصورة موضوعية يمنحني فرصة للأمام						
	36	يقوم مديري المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير						
	37	لا أشعر بانعدام وجود فرص لمستقبل وظيفي لي في هذه المؤسسة						
	38	تشجع المؤسسة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدهم على إنجازها						
	39	تعمل المؤسسة على وضع خطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع تنفيذها باستمرار						

العامل	رقم	البيان	راضي جدا	راضي	متوسط	غير راضي	غير راضي تماما
الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	40	تساعدني الإدارة العليا على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملي بالمؤسسة					
	41	يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام					
	42	أحصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء عملي					
	43	لا أتعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة					
	44	يطلع رئيسي الموظفين علي ما يستجد من أنظمة وتعليمات متعلقة بالعمل وكيفية تطبيقها					
	45	لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل					
	46	يقوم رئيسي بتبليغ المراسلات الخاصة بالعمل بطريقة سليمة وصحيحة					
	47	لا يستأثر رئيسي بكافة المسؤوليات و يفوض غيره					
	48	يحدد رئيسي معايير الأداء و يقيم سير العمل وأداء العاملين في ضوءها					
49	أفكراري وآرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذهم للقرارات						
الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	50	تشجع المؤسسة المناقشة و قبول الاختلاف في الرأي والأخذ بأفضل الآراء					
	51	أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني و بين زملائي في العمل					
	52	لا يوجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي					
	53	ألمس تقدير إدارة المؤسسة لظروفي الشخصية التي أمر بها					
	54	أشعر بالمودة و التعاون المتبادل بيني و بين الإدارة					
	55	ضغوط العمل تؤثر على حياتي الشخصية					
	56	أبداال الاتصالات والزيارات والمجاملات الاجتماعية مع زملائي خارج العمل					
	57	تدعم المؤسسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المرؤوسين والرؤساء					
	58	مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالمؤسسة واضح ومطبق					
59	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من عدة دوائر ومستويات إدارية مختلفة						
الرضا عن بيئة العمل	60	تقدم المؤسسة التسهيلات المناسبة للموظفين (أدوات، وسائل، معدات، برامج، الخ) لتحقيق أداء وظيفي متميز					
	61	توفر المؤسسة وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم					
	62	متوفر للموظف كل عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية					
	63	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والأدوات بصفة مستمرة					
	64	تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل					
	65	مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن					
	66	كمية العمل التي تتطلب مني مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة					
	67	تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لانجاز العمل					
	68	تحرص الإدارة على التقويم الشامل لجميع المنحلات والمخرجات المادية والبشرية والفنية					
69	في المؤسسة الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة متوفرة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة،... الخ)						

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

العامل	رقم	البيان	راضى جداً	راضى	متزدد	غير راضى	تقريباً	غير راضى
الموافقة على سياسة المؤسسة	.70	سياسة الدوام المتبعة حالياً بالمؤسسة واضحة ومناسبة						
	.71	أثقل سياسة المؤسسة بقناعة						
	.72	سياسة الاتصالات المفتوحة في المؤسسة مفيدة وتزيل الحواجز						
	.73	في المؤسسة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم						
	.74	أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة						
	.75	أجد نفسي متفق مع الكثير من السياسات الهامة المتعلقة بالموظفين						
	.76	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك						
	.77	السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم						
	.78	هناك تطابق بين الإجراءات المعتمدة في منظمتي وما يحدث فعلياً						
	.79	أشعر أن هناك تجانس بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في هذه المؤسسة						
الاهتمام بمصير المؤسسة	.80	أعتبر نفسي عنصر بناء فعال ولينة في هذه المؤسسة						
	.81	خلال العام الحالي (2007) لم أفكر بترك العمل في المؤسسة						
	.82	أنا مستعد أن أقدم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل المؤسسة						
	.83	يهمني كثيراً مصير هذه المؤسسة التي أعمل بها						
	.84	أحس بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل فيها						
	.85	سنتأثر حياتي سلبياً لو تركت العمل بهذه المؤسسة						
	.86	لن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذا الوقت بالذات						
	.87	أشعر بالترام أخلاقي في الاستمرار في عملي بهذه المؤسسة						
	.88	أشعر بأن أي مشكلة تواجه هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة						
	.89	أتضايق من أخطاء زملائي في العمل تجاه جمهور المراجعين والمستفيدين						
العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى	.90	قراري بالعمل بالمؤسسة صواب وسأكون سعيداً إذا قضيت بقية حياتي في العمل ضمن هذه المؤسسة						
	.91	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة (غير مهدد بإنهاء خدماتي بدون سبب)						
	.92	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل حياة كريمة على المدى القريب						
	.93	أنا مدين لهذه المؤسسة وأشعر بالانتماء لها						
	.94	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها وتقدرهم						
	.95	المزايا التي تقدمها المؤسسة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات أخرى (بدلات- تأمين صحي- السكن- مواصلات -الإجازات السنوية- السلف -... وغيرها)						
	.96	سأدفع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها						
	.97	بعد انتقالي لعمل جديد خارج المؤسسة سأقدم أفكار واقتراحات لتطوير مؤسستي القديمة						
	.98	بعد تركي للعمل في المؤسسة أرغب باستمرار عضويتي الفخرية فيها						
	.99	أتحدث عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق مني أن أفخر بالعمل بها						

مع خالص شكري وتقديري