

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون

The Factors Effecting on Organizational Loyalty

Case Study: Asia Company for packaging

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية
السورية

إعداد الطالبة

آلاء السوقى

إشراف الدكتور

عبد الحميد الخليل

عام: 2017

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر.....
إلى سندي وعوني في كل نجاح.....
إلى مثلي الأعلى وقدوتي الحسنة....
أبي العزيز

إلى الغائبة الحاضرة.....
إلى من ربطني حتى أصبحت كما أنا الآن
.....

إلى من كانت رمزا للتضحية ونقي الروح...
إلى الروح الغالية أُمي

إلى من ساعدني ودعمني لأحقق نجاحي....
إلى من يؤازرني ويمدّني بالشجاعة....
إلى من سار معي الدرب حتى أصل إلى
هذه اللحظة...

خطيبي العزيز

إلى من حبهم بالروح متصل....
إلى من الفكر فيهم وإن غابوا
لمنشغل....

إلى من وقفوا جانبي ولا زالوا....
إخواني الأعزاء

شكر وتقدير

أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني وتقديري إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبد الحميد الخليل الذي كان لي العون والسند في كل خطوة خطوتها، فله الفضل الأكبر في إنارة طريقي بإرشاداته السديدة، ونصائحه القيمة، وصبره في الإشراف والتوجيه، فلولاه جهده وإخلاصه المتفاني في خدمة البحث العلمي لما كانت هذه الدراسة، وهذا ما يجعلني مديناً له بكل الاحترام والتقدير والوفاء.

كما يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم لقبولهم المشاركة في الحكم على هذه الرسالة فلهم كل الشكر والامتنان.

وأتوجه بخالص شكري لأفراد عينة البحث لما قدموه من تعاون خلال الدراسة الميدانية.

واتقدم بعظيم الشكر إلى الجامعة الافتراضية السورية التي قدمت لنا فرصة الدراسة في مرحلة الماجستير.

كما أتقدم بوافر الشكر إلى كل من وقف إلى جانبي وشجعني لتحقيق ما أصبو إليه.

ملخص البحث:

الطالبة: آلاء السوقي

العنوان: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين

إشراف الدكتور: عبد الحميد الخليل

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد السمات الأساسية للولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون وما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين، بالإضافة إلى مستوى تأثير هذه العوامل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا. ويمكن تلخيص مشكلة البحث على الشكل التالي:

ما هي العوامل المؤثرة على ولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون.

انطلقت الدراسة من فرضية عدم وجود أثر بين الحوافز، تطوير المسار المهني، ضغوط العمل، القيادة التحويلية، على الولاء التنظيمي للعاملين.

تكون مجتمع البحث موظفي شركة آسيا لصناعة الكرتون هي منشأة لصناعة الكرتون المضلع والعلب الكرتونية وقد تأسست شركة آسيا التضامنية بتاريخ 2005/3/30 للميلاد. وكانت العينة عبارة عن 63 موظف ممن قبلوا المشاركة في الدراسة.

وللإجابة عن فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام استبيان لقياس مستوى الولاء التنظيمي، وعولجت احصائياً باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا جيد، بالإضافة إلى تأثير التحفيز، تطوير المسار المهني للعاملين، ضغوط العمل، القيادة التحويلية بنسبة متفاوتة. كانت متغيرات القيادة التحويلية، والتحفيز لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات تسهم في الحفاظ على مستوى الولاء التنظيمي من خلال تعزيز مفهوم القيادة التحويلية بشكل أكبر، بالإضافة إلى تطوير نظام الحوافز مادياً ومعنوياً وجعله يتميز بالعدالة والمرونة للمحافظة على رضا الموظفين وولائهم.

Abstract

The objective of this study is to identify the basic characteristics of the organizational loyalty of the employees of ASIA and what factors affect the organizational loyalty of the employees. As well as the level of effect of these factors on the organizational loyalty of the employees of Asia. The research problem can be summarized as follows:

What factors affect the organizational loyalty of the employees of the Asia Carton Company?

The study started from the hypothesis that there is no effect between incentives, career development, labor pressures, transformational leadership, and organizational loyalty.

The Search Society was the staff of ASIA Carton Company. Which is a manufacturer of corrugated cardboard and carton boxes. ASIA Cooperative Company was established on 30/3/2005. The sample was consisted of 63 employees who accepted to participate in this study.

In order to answer the hypotheses of the study, the researcher used a questionnaire to measure the level of organizational loyalty and was statistically treated using the Statistical Package of Social Sciences (SPSS).

The study found that there is a weakness in the level of organizational loyalty of the employees of ASIA Company, in addition to the effect of motivation, the development of the professional path of the workers, the pressures of work, the transformation leadership by varying degrees. Transformational leadership variables, and motivation have the greatest impact on organizational loyalty.

The study ended with a series of proposals that contribute to improving organizational loyalty by paying attention to people who have the qualities of the

transformational leader and working on their development, as well as creating a system of incentives and motivations either with rewards or with promotions and It should be characterized by justice and flexibility that works to support the employees and increase their loyalty.

الفهرس

13	 الفصل التمهيدي	
14	 الإطار التمهيدي للبحث	.1
14	 المقدمة:	.1.1
15	 الدراسات السابقة:	.1.2
19	 مشكلة البحث وتساؤلات البحث:	.1.3
20	 فرضيات البحث:	.1.4
20	 أهداف البحث:	.1.5
20	 أهمية البحث:	.1.6
21	 متغيرات البحث:	.1.7
22	 نموذج البحث:	.1.8
23	 مجتمع وعينة البحث:	.1.9
26	 الإطار النظري	.2
26	 مقدمة:	.2.1
26	 الولاء التنظيمي:	.2.2
26	 مفهوم الولاء التنظيمي:	.2.2.1
29	 أهمية الولاء التنظيمي:	.2.2.2
30	 مراحل الولاء التنظيمي:	.2.2.3
31	 آثار الولاء التنظيمي:	.2.2.4
33	 ماهية التحفيز:	.2.3
33	 مفهوم التحفيز:	.2.3.1
34	 متطلبات نجاح التحفيز:	.2.3.2
35	 أسس الحوافز:	.2.3.3
35	 أنواع الحوافز:	.2.3.4
38	 تطوير المسار المهني:	.2.4

40	مفهوم المسار المهني:	.2.4.1
41	أنواع المسارات المهنية:	.2.4.2
43	مفهوم تطوير المسار المهني:	.2.4.3
44	أهداف تطوير المسار المهني:	.2.4.4
45	أهمية تطوير المسار المهني:	.2.4.5
46	ضغوط العمل:	.2.5
46	تعريف ضغوط العمل:	.2.5.1
46	مصادر ضغوط العمل:	.2.5.2
49	أنواع ضغوط العمل:	.2.5.3
50	أثار ضغوط العمل:	.2.5.4
51	القيادة التحويلية:	.2.6
51	مفهوم القيادة وأهميتها:	.2.6.1
52	مفهوم القيادة التحويلية:	.2.6.2
56	أبعاد القيادة التحويلية:	.2.6.3
61	الإطار العملي:	.3
61	تمهيد:	.3.1
61	3.2. منهج الدراسة:	
61	مجتمع وعينة الدراسة:	.3.2
61	أدوات الدراسة:	.3.3
62	المعالجة الإحصائية:	.3.4
63	ثبات أداة البحث:	.3.5
64	الإجابة على تساؤلات البحث:	.3.6
69	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:	.3.7
84	النتائج والتوصيات:	.3.8
85	المقترحات والتوصيات:	.3.9
86	المراجع:	.4

فهرس الجدول:

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	مقارنة بين العوامل الشائعة وعوامل Leithwood للقيادة التحويلية	1
58	مقياس ليكرت	2
59	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	3
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحفيز	4
60	الفرق بين متوسط التحفيز والقيمة المفروضة	5
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لضغوط العمل	6
61	الفرق بين متوسط ضغوط العمل والقيمة المفروضة	7
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى تطوير المسار المهني	8
62	الفرق بين متوسط مستوى تطوير المسار المهني والقيمة المفروضة	9
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية	10
62	الفرق بين متوسط القيادة التحويلية والقيمة المفروضة	11
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للولاء التنظيمي	12
63	الفرق بين متوسط الولاء التنظيمي والقيمة المفروضة	13
64	الجدول التكراري حسب متغير الجنس	14
64	الجدول التكراري حسب متغير العمر	15
65	الجدول التكراري حسب متغير الحالة الاجتماعية	16
65	الجدول التكراري حسب متغير الدخل الشهري	17
66	الجدول التكراري حسب متغير سنوات الخبرة	18
66	الجدول التكراري حسب متغير المستوى التعليم	19
67	الجدول التكراري حسب متغير المسمى الوظيفي	20
68	اختبار الطبيعية	21
68	نتائج الارتباط الثنائي للتحفيز فيما يتعلق بالولاء التنظيمي	22
69	نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق في متوسطات إجابات	23

	الأفراد طبقاً لاختلاف متغير التحفيز	
69	نتائج الانحدار الخطي بين تحفيز العاملين والولاء التنظيمي	24
70	نتائج الارتباط الثنائي لتطوير المسار المهني فيما يتعلق بالولاء التنظيمي	25
70	نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق في متوسطات إجابات الأفراد طبقاً لاختلاف متغير تطوير المسار المهني	26
70	نتائج الانحدار الخطي بين تطوير المسار المهني والولاء التنظيمي	27
71	نتائج الارتباط الثنائي لضغوط العمل فيما يتعلق بالولاء التنظيمي	28
72	نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق في متوسطات إجابات الأفراد طبقاً لاختلاف متغير ضغوط العمل	29
72	نتائج الانحدار الخطي بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي	30
73	نتائج الارتباط الثنائي للقيادة التحويلية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي	31
73	نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق في متوسطات إجابات الأفراد طبقاً لاختلاف متغير القيادة التحويلية	32
73	نتائج الانحدار الخطي بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي	33
75	اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير الجنس	34
75	اختبار تجانس التباين	35
75	نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار في مستوى الولاء لدى العاملين حسب متغير العمر	36
76	اختبار تجانس التباين	37
76	نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار في مستوى الولاء لدى العاملين حسب متغير التعليم	38
76	اختبار تجانس التباين	39
76	نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار في مستوى الولاء لدى العاملين حسب متغير المنصب الوظيفي	40
77	اختبار تجانس التباين	41
77	نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار في مستوى الولاء لدى العاملين حسب متغير سنوات الخبرة	42

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الجدول
	نموذج البحث	1
34	نموذج المسار المهني التقليدي	2
35	نموذج المسار المهني الشبكي	3
48	مجموعة المظاهر للقيادة الكاريزمية	4

الفصل التمهيدي

المقدمة

الدراسات السابقة

مشكلة البحث

فرضيات البحث

أهداف البحث

أهمية البحث

متغيرات البحث

نموذج البحث

مجتمع وعينة البحث

الفصل الأول

1. الإطار التمهيدي للبحث

1.1. المقدمة:

انصب اهتمام اغلب التنظيمات سابقا على الوظيفة الإنتاجية بالنظر إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم بعد ذلك انصب الاهتمام على الوظيفة المالية، نتيجة لامتداد التنافس بين الشركات للحصول على رؤوس الأموال، ثم بعد ذلك اهتمت بوظيفة التسويق سعيا منها إلى محاولة اكتشاف حاجات المستهلك، إلى أن انتقل الاهتمام في الأخير إلى العنصر البشري، والذي يعتبر عنصرا حيويا من عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل، مما استدعى إدراج المورد البشري ضمن رأس المال الحيوي للشركة.

كما اعتمدت التنظيمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، فلا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها ماديا ومعنويا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي بين أفرادها. ولقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له أثر وعلاقة ارتباطية بالعديد من الظواهر السلوكية، ولهذا تعمل التنظيمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، وعليه تعمل على استرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من ولاء للتنظيم يكون له ثقل واضح في الأزمات إذ ترى بأنه لا بد لها من خلق الولاء التنظيمي، مما يحفزهم إلى الحد من الصراعات الداخلية ومعوقات الاداء الفعال، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يبذل العاملون الجهد ويحققون أهداف المنظمة ويتوقعون المقابل المادي والمعنوي.

1.2. الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة تبعاً لتاريخ الدراسة من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسة الأولى:

(هباز، 2015)

أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

من خلال هذا البحث تم تناول أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث لغرض تحليلها واستخلاص النتائج وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج البحث، واستخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها المتعلقة بالإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار T-Test. خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة قيادات الشركة محل الدراسة للقيادة التحويلية جاء بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.46)، كما أظهرت نتائج البحث أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (3.57)، وتلاها الحافز الإلهامي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56)، أما المرتبة الثالثة فكانت للاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.46). وأخيراً بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (3.25). أما فيما يخص مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة فجاء بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدره (3.42) وهي نسبة قريبة من درجة محايد.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية CIVENCO تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

الدراسة الثانية:

(منوبة، 2013).

أثر الحوافز على الولاء التنظيمي-دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الولاء التنظيمي وأدبيته، توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال، اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر إلى كسب ولاء العمال، بالإضافة معرفة درجة ولاء في المؤسسات محل الدراسة وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي، إضافة إلى ذلك توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي.

الدراسة الثالثة:

(وودكوك Woodcock، 2010)

أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي: والدور المعتدل للدعم التنظيمي المدرك هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما استهدفت أيضاً معرفة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عدد (123) طالباً من جامعة شمال اليونيز ممن يعملون أعمالاً إضافية.

وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وجود تأثير مهم للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

الدراسة الرابعة:

(أبو العلا، 2009)

ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية. ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13 % وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49 %، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدراسة الخامسة:

(مشعل العتيبي، 2008)

دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي-دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى.
هدفت هذه الدراسة التعرف على دور البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون في مجلس الشورى في رفع مستوى ولائهم التنظيمي. وذلك من خلال التعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المجلس ومدى إسهام البرامج التدريبية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي. ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. ونتج عن هذه الدراسة نتائج أهمها:

إن مستوى الولاء الذي يشعر به أفراد العينة بوجه عام مرتفع حيث بلغ (4.002 من 5). كما أن البرامج التدريبية ساهمت بدرجة متوسطة في رفع مستوى الولاء التنظيمي للمشاركين فيها من العاملين في مجلس الشورى بمتوسط بلغ (3.113 من 5). لم يختلف مستوى الولاء التنظيمي للعينة باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية. كما تم إيجاد علاقة طردية بين العمر ومستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة، بحيث

يرتفع مستوى الولاء تبعاً لارتفاع الفئة السنية. إن الحاصلين على عدد دورات تدريبية أكثر من عينة الدراسة يرون أن هناك اسهام أكبر للبرامج التدريبية التي شاركوا بها في رفع مستوى ولائهم التنظيمي مقارنة بمن حصلوا على عدد دورات أقل.

الدراسة السادسة:

(رايبيرو، Ribero، 1999)

ضغوط العمل لدى العاملين بالمراقبة الجوية بمطار يودي جايزر بالبرازيل

وهدفّت الدراسة إلى تحديد عوامل ضغوط العمل في بيئة المراقبة الجوية من أجل وضع تصور أولي عن واقع مهنة المراقبة الجوية ثم التحقق من مدي إدراك المراقبين الجويين للبيئة التي يعملون بها وعبئ العمل ومتطلبات مسؤولياتهم عن المهنة.

وخلصت الدراسة إلى أن تنامي الحركة الجوية يعتبر عاملاً مهماً لمصادر ضغوط العمل خصوصاً خلال ساعات الذروة، كما إن نقص المراقبين الجويين يمثل مصدراً مهماً من مصادر الضغوط ويعتبر المراقبين الجويين عدم اعتراف الآخرين بجهودهم سبباً من أسباب الإحباط. في المقابل يفخر المراقبون الجويين بالدور المهم الذي يقومون به اتجاه حركة الطيران لما ينطوي عليه عملهم من تحدي لما يملكونه من استقلالية كصانعي قرار بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة تشخص مواطن القوة والضعف في بيئة المراقبة الجوية التي يمكن الاستفادة منها عند التفكير في نظم المراقبة الجوية المستقبلية.

الدراسة السابعة:

(العتيبي، أسواط، 1997)

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز في السعودية

هدفت الدراسة إلى قياس الولاء التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية، وتحديد العوامل التي تؤثر ايجابيا وسلبيا في الولاء التنظيمي ومعرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي.

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي في أبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعيارى) وأن الولاء يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية، خصائص العمل، الخبرة في العمل) أن خصائص العمل والخبرة لهما تأثير أقوى من الصفات الشخصية في الولاء التنظيمي، كما تبين أن هناك علاقة قوية متبادلة بين الولاء

التنظيمي العاطفي والمعياري.

الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة وجدت الباحثة أنّ جميع هذه الدراسات تناولت متغيرات مماثلة للمتغيرات محل الدراسة، ولكن كل دراسة كانت تركز على تأثير عامل واحد فقط كمتغير مستقل على المتغير التابع الولاء التنظيمي، في حين أنّ هذه الدراسة درست تأثير أربعة من أهم العوامل (التحفيز، تطوير المسار المهني، القيادة التحويلية، وضغوط العمل) كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع الولاء التنظيمي. وما هو مدى تأثير كل متغير على الولاء التنظيمي وذلك لمعرفة ما هو المتغير ذو التأثير الأكبر على الولاء التنظيمي.

1.3. مشكلة البحث وتساؤلات البحث:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدراسة لآثاره في أداء وسلوك الأفراد وكذلك في إنتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب به فضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات مثل:

الغياب والتسرب الوظيفي وعدم الرضا، والهدر في الموارد، وعدم المحافظة على الممتلكات وتدني الأداء وعكس ذلك في حال الولاء المرتفع حيث النتائج الإيجابية نتيجة إخلاص العاملين وتقانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة (Chen and Francesw, 2000).

ولذلك يجب علينا معرفة العوامل والمتغيرات التي من الممكن أن تؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا ما هو تأثير كل عامل على المستوى التنظيمي للعاملين في شركة آسيا.

بناءً على ما سبق نجد أن مشكلة البحث يمكن تلخيصها بالسؤال التالي:

ما هي العوامل المؤثرة على ولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون.

ويشتق عن هذا التساؤل خمس تساؤلات فرعية:

- ما هو مستوى تحفيز العاملين في شركة آسيا.

- ما هو مستوى ضغوط العمل في شركة آسيا.

- ما هو مستوى تطوير المسار المهني للعاملين في شركة آسيا.
- ما هو مستوى القيادة التحويلية المتبع في شركة آسيا.
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي في شركة آسيا.

1.4. فرضيات البحث:

بالاستناد إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في الولاء التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار المهني في الولاء التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في الولاء التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العمر فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التعليم فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنصب الوظيفي فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الخبرة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

1.5. أهداف البحث:

- تحديد ما هي العوامل التي لها أثر على الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا.
- تحليل مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة لهذه العوامل والتعرف على مستوى تأثيرها في الولاء.
- التعرف على مستوى هذه العوامل في شركة آسيا.

1.6. أهمية البحث:

تعود أهمية البحث الى أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين والمديرين في شركة آسيا لصناعة الكرتون. وما هي أهم العوامل التي تؤثر على هذا الولاء وما هو مستوى تأثيرها، وذلك من أجل رفع مستوى الولاء

التنظيمي لدى العاملين في شركة آسيا مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية والمحافظة على اليد العاملة والخبرة فيها.

الأهمية النظرية:

على الرغم من وجود العديد من الأبحاث التي تقوم بدراسة العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، ولكن أغلب هذه الدراسات تقوم بدراسة أثر عامل واحد فقط على الولاء التنظيمي. في أنه من خلال دراستنا هذه سنقوم بدراسة أثر عدة عوامل (التحفيز، تطوير المسار المهني، ضغوط العمل، والقيادة التحويلية) على الولاء التنظيمي. ومعرفة أي من هذه العوامل سيكون له الأثر الأكبر على رفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين. وبالتالي إثراء المكتبة العربية بمساهمة متواضعة حول هذا الموضوع.

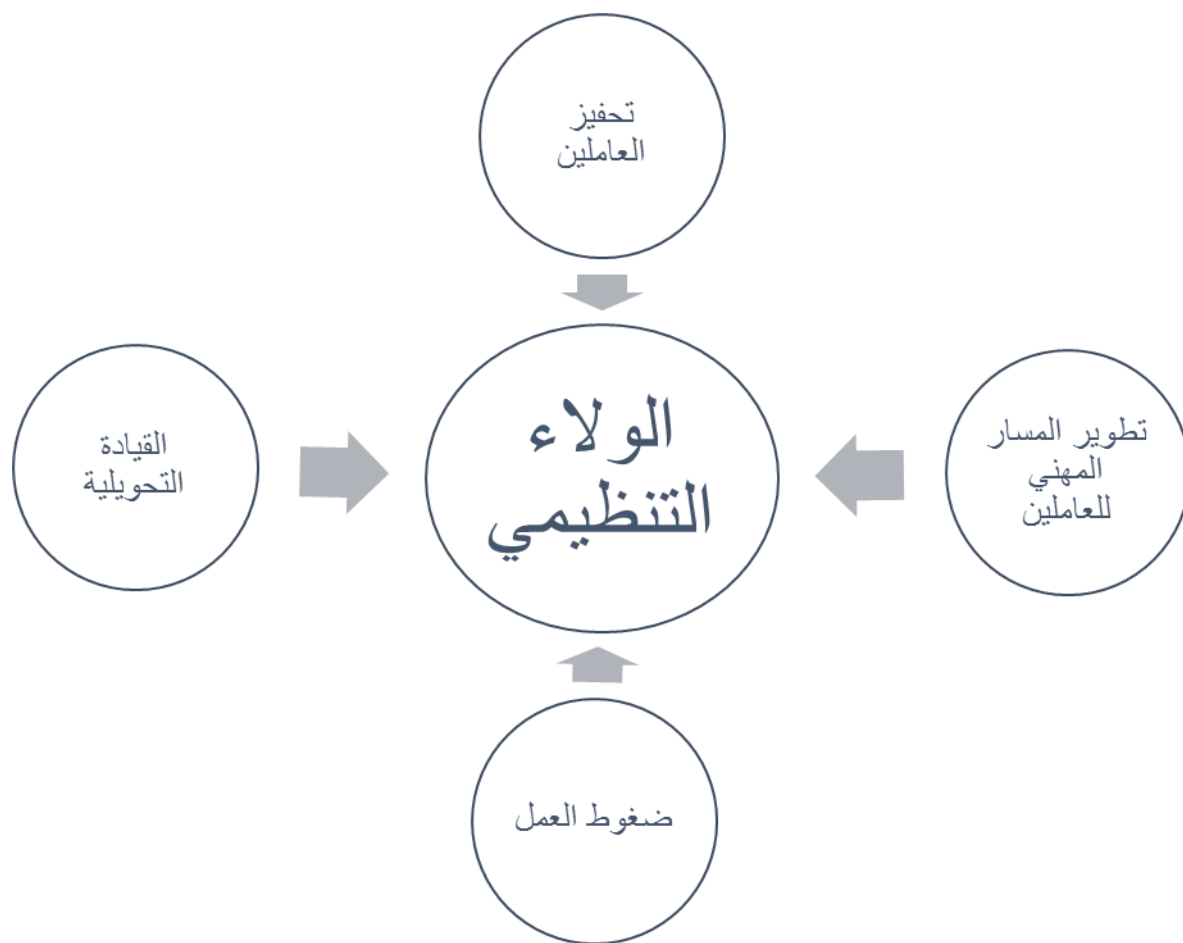
الأهمية التطبيقية (العملية):

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة ما سوف نقدمه لمتخذي القرار الإداري في شركة آسيا لصناعة الكرتون من مساعدة في معرفة العوامل الأكثر تأثيراً على رفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين. وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة بالتركيز على العوامل التي تحقق أعلى مستوى من الولاء التنظيمي.

1.7. متغيرات البحث:

متغير مستقل: يوجد لدينا أربع متغيرات مستقلة هي:

- تحفيز العاملين.
- تطوير المسار المهني.
- ضغوط العمل.
- القيادة التحويلية.
- متغير تابع: أما المتغير التابع فهو:
- الولاء التنظيمي للعاملين.



1.8. نموذج البحث:

شكل (1) نموذج البحث المصدر: (إعداد الطالبة)

1.9. مجتمع وعينة البحث:

يضم مجتمع البحث موظفي شركة آسيا لصناعة الكرتون هي منشأة لصناعة الكرتون المضلع والعلب الكرتونية وقد تأسست شركة آسيا التضامنية بتاريخ 2005/3/30 للميلاد. تم اختيار عينة الدراسة بنسبة (57%) ممن قبلوا المشاركة بالبحث من موظفي شركة آسيا للتغليف، وقد تم توزيع (63) استبيان على الموظفين، أستردها منها ما مجمله (60)، أستردها منها (2) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبهذا يصبح عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل (58) استبيان فقط.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركة آسيا لصناعة الكرتون في محافظة ريف دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- 3- الحدود الزمانية: تتحدد هذه الدراسة بالعام الدراسي 2017.

الإطار النظري

الولاء التنظيمي

مفهوم الولاء التنظيمي
أهمية الولاء التنظيمي
مراحل الولاء التنظيمي
أثار الولاء التنظيمي

التحفيز

مفهوم التحفيز
متطلبات نجاح التحفيز
أساس الحوافز
أنواع الحوافز

تطوير المسار المهني

مفهوم المسار المهني
أنواع المسارات المهنية
مفهوم تطوير المسار المهني
أهداف تطوير المسار المهني
أهمية تطوير المسار المهني

القيادة التحويلية

مفهوم القيادة وأهميتها
مفهوم القيادة التحويلية
أبعاد القيادة التحويلية



الفصل الثاني

2. الإطار النظري

2.1. مقدمة:

إنَّ الولاء التنظيمي هو حصلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة. وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، الحديثة في الاهتمام، ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حظي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة، حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات.

2.2. الولاء التنظيمي:

2.2.1. مفهوم الولاء التنظيمي:

مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الصعب تحديدها لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بعوامل وجدانية مثل الدافعية، الرضا، النصر، ... إلخ فالولاء التنظيمي يعني أن العامل نزيه مستقيم ويقبل على العمل بتقان وإتقان لذلك هناك العديدين كتبوا في هذا الموضوع.

كما إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والنتيجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين، وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم تحديد مفهومه. (الأحمدي، 2004)

ويضيف "هيجان" إن اهتمام الباحثين من حقول مختلفة بمفهوم الولاء مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الإداري والسلوك التنظيمي، حيث إن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه، مما حدا بهم إلى وضع تعاريفهم الخاصة، ومن ثم مقاييسهم التي تم تصميمها على أساس هذه التعريفات (هيجان، 1998).

كما يؤكد رايلي (Riley، 2000) تباين تعريفات الولاء التنظيمي، نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، ويضيف بأن المفهوم لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الولاء نحو العمل، والولاء نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والولاء نحو العمل، والولاء نحو المهنة، والولاء نحو جماعة العمل وغيرها، التي عبرت عن متغيرات أساسية في الولاء التنظيمي (حمادات، 2006).

ومما سبق يرجع الباحث صعوبة الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي للأسباب التالية:

- لكونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات وعوامل وكذلك تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.
- تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعاً للحقل أو التخصص.
- تعدد أبعاده ومضامينه وتباينها واحتوائها على مجالات عدة.
- محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظ باهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين.

وفيما يلي سيتعرض الباحث بعض تعريفات الولاء التنظيمي كما وردت في أغلب الأدبيات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

- يعرف الرواشدة (٢٠٠٧) الولاء التنظيمي بأنه "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء. في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها" (الرواشدة، 2007).
- يرى عبوي (٢٠٠٦) أن مفهوم الولاء التنظيمي إنما يعبر عن "مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمها" (عبوي، 2006).
- يعرف العواد والهران (2006) الولاء التنظيمي بأنه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم" (العواد، الهران، 2006).

- كما يعرف الفهداوي والقطاونة (2004) الولاء التنظيمي بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي " (الفهداوي والقطاونة، 2004).
 - ويعرفه الأحمدى (2004) بأنه "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" (الأحمدى، 2004).
 - وعرفه العتيبي والسواط (1997) إلى الولاء التنظيمي بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها" (العتيبي والسواط، 1997).
 - ومن أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتر وستير وبوليان (1974) وهو يعرف الولاء التنظيمي بأنه " قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتصف بالصفات التالية:
- ١- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 - ٢- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.
 - ٣- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (نواوي، 1429هـ).
- مما سبق عرضه يتضح عدم وجود تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم إلا أنه هناك نسبة إجماع بين هؤلاء الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي "نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها". وفي هذه الدراسة قد تبني الباحث تعريف بورتر وزملائه حيث أخذت به غالبية الدراسات التي بحثت في ظاهرة الولاء التنظيمي، كما يعد هذا التعريف المنطلق الذي بنى عليه بورتر وزملاؤه استبيان الولاء التنظيمي الذي يستخدم في الدراسة الحالية، كما استخدم قبل ذلك في عدة دراسات منها هيجان (1998) ودراسة القطان (1987)، كما ان هذا التعريف يعد جامعاً لكثير من المفاهيم التي طرحتها التعاريف الأخرى مثل مفاهيم التوحد والاندماج والالتزام والقيم والرغبة في البقاء في المنظمة، والتي تعكس في جوهرها الولاء التنظيمي لدى الكثير من الباحثين (هيجان، 1998)، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية، ومعرفية وسلوكية) وتمثل في مجموعها اتجاه أ ذا طابع معين يعبر عن

موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل لها، وهذا يتفق مع ما اقترحه كوندي وصالح (1993) من ضرورة أن ينطوي أي تعريف للولاء التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين العضو والمنظمة في أبعاده المعرفية والوجدانية والسلوكية، فالاستجابة لصالح المنظمة قد تظهر لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة (بعد معرفي)، وأنه يحب ويحترم المنظمة (بعد وجداني) وأنها الأمر الخُلقي الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتيه (بعد معياري) (نواوي، 1429هـ).

2.2.2. أهمية الولاء التنظيمي:

إن مجال الولاء التنظيمي قد جذب علماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه، كما أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة (عبد الباقي، 2004).

وتعتقد الباحثة أن الولاء التنظيمي لاقى اهتماماً واضحاً من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل؛ فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها. وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة، نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد والمنظمة على حد سواء؛ فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفاعلية في العمل، كما إنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار. وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، وأهمها أن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. وقد أظهرت الدراسات أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابياً على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف؛ بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى. كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة؛ حيث أن الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم غاية في الأهمية (الرواشدة، 2007).

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل؛ حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا، والسعادة، والارتباط العائلي. كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها؛ فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، والبقاء فيها لفترة أطول. إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي على حياة الفرد المهنية؛ وذلك بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والنتائج عن جديته في العمل، واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة، مما يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفياً (Steers, 1997).

وتعتقد الباحثة أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في التوفيق بين أهداف العاملين وقيمهم، وأهداف التنظيم، وقيمه بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل بدلاً من التنافس والتنافر، كما يساعد الولاء في التنبؤ بسلوكيات الموظفين، فكلما ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين قل معدل دوران العمل مما يساعد في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تأثيره بشكل كبير على العاملين خارج العمل، بما يمنحهم من راحة نفسية كونهم ينتمون لمؤسسة يسودها الحب والتعاون، بخلاف ما إذا كان التنظيم لا يعمل على كسب ولاء عامليه فإن جوا من التشاحن والتصادم يسود بيئة العمل؛ مما يدعوا العاملين للبحث عن فرص أفضل للنمو والاستقرار.

2.2.3. مراحل الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة (اللوزي، 2003):

1- المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل على تحقيق

الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2- المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم، وتقيم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

2.2.4. آثار الولاء التنظيمي:

بالإضافة إلى ما تم ذكره سلفاً حول أهمية الولاء التنظيمي بشكل عام، يمكن تحديد تأثير الولاء التنظيمي على الأفراد والمنظمات بالنقطتين التاليتين:

2.2.4.1. تأثير الولاء التنظيمي على الفرد:

قد يأخذ تأثير الولاء التنظيمي على الفرد خارج العمل شكلاً إيجابياً أو سلبياً؛ فمن الناحية الإيجابية، يقوي الانتماء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وهذا الشعور بالمتعة والرضا والإنجاز في العمل ينعكس على حياة الفرد الخاصة، ويضفي عليها نوعاً من المتعة والرضا والسعادة، وبالتالي على عائلته وأصدقائه ومن ثم على المجتمع. أما من الناحية السلبية، فالانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى أن العمل وهمومه يسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (سلطان، 2003).

ويمكن القول إن رابطة الولاء التي يكتسبها العامل تجاه المنظمة التي ينتمي إليها تكسبه القدرة على النمو الوظيفي، ومحاولة الإبداع والابتكار من أجل إثبات وتطوير الذات داخل المؤسسة التي ينتمي إليها؛ ليبذل بذلك مزيداً من النجاح لنفسه ومن ثم للتنظيم الذي ينتمي إليه.

2.2.4.2. تأثير الولاء التنظيمي على المنظمة:

يؤثر الانتماء التنظيمي على فاعلية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين؛ فقد تبين أن العاملين المنتمين هم أكثر استعداداً لتحقيق أهداف المنظمة مقارنة بالعاملين غير المنتمين (سلطان، 2003). كما أن للولاء التنظيمي تأثيراً إيجابياً في زيادة الإنتاجية وقلة الغياب وقلة ترك العمل (العتيبي، 1997). كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل الاستكفاف عن العمل وتغيب العاملين، وإلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والتهرب عن العمل (العجمي، 1998). فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها، وتزيد من تمسكهم بها عن طريق تنمية الولاء لها من خلال توفير الامتيازات التي تجعل الموظفين يتمسكون بها، ويعملون جاهدين من أجل نجاحها، فتتخفف بذلك كثير من الظواهر السلبية مثل الغياب والتهرب والاستكفاف عن العمل، وتكون النتيجة تحقيق المزيد من المكاسب للمنظمة (الحجري، 2002). وتعتقد الباحثة أن التنظيمات التي تنشأ النجاح لا بد أن تمتلك قوة بشرية تستطيع من خلالها تحقيق النجاح المنشود والذي تسعى لتحقيقه أي منظمة، ومن دون العمل على كسب ولاء العاملين بها فلن تستطيع المنظمة أن تصل إلى ذلك النجاح المنشود وستجد أن العاملين المتميزين يغادرون المنظمة لوجود حوافز تقدمها منظمات أخرى. كما يمكن القول إنه من خلال النظر إلى المؤسسات المتقدمة والتي تحقق أكبر قدر من التميز والنجاح يلاحظ أن تلك التنظيمات استطاعت أن تكسب من خلال الخطط التي وضعتها لتنمية الكادر البشري لديها الولاء التنظيمي لعاملها مما حدا بهم إلى الاهتمام بأهداف المنظمة والسعي إلى إنجازها؛ لأن الولاء التنظيمي الذي اكتسبوه من خلال الاهتمام المتزايد بهم من قبل المنظمة أكسبهم الرغبة في تقديم ما لديهم من أجلها والحرص على الولاء لها والارتباط بها.

2.3. ماهية التحفيز:

2.3.1. مفهوم التحفيز:

ترافقت أعمال التحفيز مع بداية ظهور نظريات الإدارة العلمية في العقد الأول من القرن العشرين حيث بدأ تاييلور بتقديم الحوافز المادية وطبق فورد من بعده زيادة على الأجور بنسبة 150% في العقد الثاني من القرن العشرين شريطة أن ينفق كل عامل تلك الزيادة على تحسين ظروف حياته وبعد الحرب العالمية الثانية انصب الاهتمام على الحوافز بشكليها المادي والمعنوي ومع بدء انطلاق عصر المعلومات أصبحت المنافسة والسيطرة على الأسواق الهدف الأول لأي مؤسسة الأمر الذي دفع إلى ضرورة أن تحقق كل مؤسسة أداء عالي وفاعلية كبيرة من قبل ملاكها البشري وبالطبع لن يتحقق إلا بتوفير حوافز قوية (مرعي، 2000).

والتحفيز هو مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة ويحقق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله (مرعي، 2006).

وإن ما يثير حماس الأفراد هو قدرة إدارة المنظمة في استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والموظفين كأفراد ومجموعات.

والمنظمة الناجحة هي تلك التي تستطيع شحذ طاقات الموظفين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات بتحقيق الخطة.

فالتحفيز هو "تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد" (الصيرفي، 2003). ولكي يكون التحفيز مثمراً في المنظمة لا بد من معرفة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد حيث أن تحديد أداء الفرد يرتبط بالتحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وبيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه.

أما الحوافز: فهي "عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارة بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة" (الموسوي، 2004).

2.3.2. متطلبات نجاح التحفيز:

إنّ نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين نتائج المنظمة وأهداف الموظفين وهذا النجاح مرهون بأربع خطوات رئيسية وهي (القحطاني، 2005):

1- التركيز على مجموعة من الجوانب (أن تكون الأهداف واقعية ويشعر العامل بأهمية برنامج الحوافز وإنّ تطبيق هذا البرنامج يجعل دخل العامل أعلى منه قبل التطبيق وأن يتناسب مع مهارة العامل).

2- وضع نظام حوافز يتميز (بالعدالة والبساطة والاستقرار والمرونة).

3- تحديد الفئات المستفيدة ومعدلات الأداء المطلوبة وتحديد الشرائح.

4- تحديد تكلفة النظام لتحديد العبء المالي.

2.3.3. أسس الحوافز:

إنّ أهم معيار لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ولا يمنع ذلك من استخدام معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية والمهارات.

فالأداء هو المعيار الأساسي وربما الأوضح لدى البعض وهو يبين ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء أكان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل أو في وفر التكاليف.

أما المجهود فيعكس ناتج العمل والذي يصعب أحياناً قياسه وذلك لأنّه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات لأن الناتج شيء محتمل الحدوث.

أما الأقدمية فهي طول المدة التي قضاها الفرد في العمل وتشير إلى الولاء والانتماء، أما المهارات فهي أنّ بعض المنظمات تعوض الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.

2.3.4. أنواع الحوافز:

2.3.4.1. أنواع الحوافز من حيث شكلها:

يمكن أن نميز بين نوعين من الحوافز:

1- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية، وهي حوافز ملموسة وتختلف صورتها من مؤسسة إلى أخرى وتشمل الحوافز المباشرة وغير المباشرة (القحطاني، 2005).

• الحوافز المادية المباشرة:

وتشمل الأجر وملحقاته من أجر إضافي وحوافز إنتاج وعلاوات دورية ومكافآت بأنواعها واشتراك في أرباح المنظمة.

الأجر: ويمثل نوع واحد من أهم حوافز الإنتاج ويمكن أن يعرف على أنه "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل" (عبد الباقي، 2000).

العلاوة الدورية: تمثل حافزاً تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أدائه في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء. الحوافز الإنتاجية: وتصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما.

المكافأة عن ساعات العمل الإضافي: هي مكافآت تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافي متمثل في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة.

المكافآت: تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين نظير قيامهم بتقديم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل.

• الحوافز المادية غير المباشرة:

تشمل الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين كالتغذية والإسكان والمواصلات والتثقيف والتعليم والرياضة والخدمات الطبية.

ويعد هذا النوع من الحوافز هاماً ومؤثراً في أداء العاملين كونه يستهدف حياتهم والمحافظة عليها ورفع درجة رضاهم عن العمل.

2- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباع الحاجات الاجتماعية وتشد العاملين نحو العمل من أبرز أشكالها المشاركة في رسم سياسات الشركة واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات ونشر أسماء المبدعين ولها نوعين:

- حوافز متعلقة بالعمل: (وتشمل العمل المناسب والتصميم المحفز للعمل).
- حوافز متعلقة ببيئة العمل: (وتشمل الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة).

2.3.4.2. أنواع الحوافز من حيث شمولها (صغرائي، 2007) (أي حسب طبيعة الظروف المستفيدة منها كمعيار للتصنيف):

وهنا نميز بين حوافز فردية وحوافز جماعية:

- 1- الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تمنح بقصد تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج. وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع من الحوافز لما له من آثار مباشرة وفعالة على تحفيز العاملين لتحسين الإنتاجية ويمكن إتباع هذا الأسلوب عندما يكون العامل مستقلاً بالعمل الذي يؤديه.
- 2- الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة وقد تشمل هذه المجموعة كامل عمال المشروع أو يمكن أن يقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة. ومثل هذه الحوافز لا يستفيد منها كل عامل على حدا بل تقدم للمجموعة ككل ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع روح الفريق بحيث لا يكون هناك تعارض بين عمل الزملاء. ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل الأفراد على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل.

2.3.4.3. أنواع الحوافز من حيث صفتها:

ويمكن التمييز بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية،

1- الحوافز الإيجابية:

وهي مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تشجيع العمال على العمل بمنحهم ميزات مادية أو معنوية إذا ما حققوا إنجازات معينة خلال فترة زمنية معينة، فهي تؤدي إلى تنمية روح الإبداع والتجديد في العمل وقد تكون مكافآت نقدية أو عينية أو رفع مستوى مركز العمل أو قد يكون منح زيادة بالأجر أو منح إجازة.

2- الحوافز السلبية:

ويركز هذا النوع من الحوافز على مدخل التخويف والعقاب بما يكفل حث العاملين على الإقلاع عن أواحداث سلوك غير مرغوب كأن يكون تخفيض أجورهم أو حسم نسبة مئوية من الأجر أو الحوافز أو الحرمان من العلاوة أو توجيه التنبيه والإنذار والتوبيخ.

2.3.4.4. أنواع الحوافز من حيث تأثيرها على العاملين

ونميز هنا فسمين المباشرة وغير المباشرة:

1- الحوافز المباشرة (الخاصة):

- الجزء المادي يصوره المتعددة من الأجور والمكافآت التي تعطي الفرد من التمييز والظهور في المركز الوظيفي والقوة المصاحبة لهذا المركز.
- الجزء غير المادي: وهي تلك الفرص التي تمكن الفرد من التميز والظهور في المركز الوظيفي والقوة المصاحبة لهذا المركز.
- ظروف العمل المناسبة والمرغوبة.
- إشباع المثاليات والنواحي الجماعية والتفكير عند الفرد.

2- الحوافز الغير مباشرة (العامة):

- التوافق الاجتماعي أو جاذبية الزملاء: وهو شعور الأفراد بترابطهم وهو أمر يسهل تعاون العاملين وارتفاع كفاءتهم.
- التطابق: ويعتبر من المحفزات العامة بحيث تكون العادات والأفكار الوظيفية واحدة متناسقة وغير متعارضة أو متنافرة.
- المشاركة: ويشعر الفرد بأهميته وأهمية دوره في العمل الكلي إذا هيا له المشروع فرصة المشاركة فيما يحدث.
- التماسك والتوحيد وفرص الزمالة والصداقة والأمن الاجتماعي والتأييد المتبادل لوجهات النظر.
- الإقناع والتوجيه وذلك بشرح أهداف المشروع وأهميته كعمل وقيمة وأهداف.
- التعليم والإرشاد: كأن تلقن إدارة المشروع أفرادها عدة مبادئ إيجابية بناءة كالتضحية والإخلاص وخدمة الجماعة.

2.4. تطوير المسار المهني:

يعد تطوير المسار المهني وظيفة من وظائف تنمية الموارد البشرية وهي عملية تنظيمية يتم من خلالها رسم الأطر العامة التي على أساسها يحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة. كما لم يعد المسار المهني يعرف على أنه التقدم في السلم الوظيفي ضمن منظمة ما، بل أصبح يعرف على أنه تتابع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية (عقيلي، 2005).

2.4.1. مفهوم المسار المهني:

يؤثر نوع المسار المهني الذي نختاره على حياتنا بطرق عديدة فعلى سبيل المثال قد يحدد أين يمكن أن نعيش، الأصدقاء الذين سنتعامل معهم، مستوى التعليم الذي سنتلقاه، المبالغ المالية التي سنكسبها. كما يؤثر على شعورنا تجاه أنفسنا وعلى طريقة تصرفنا تجاه الآخرين. لذلك يجب أن نكون مدركين تماماً للقرارات التي نتخذها بشأن مسارنا المهني مثل اختيار مجال مهني معين وكيفية تطوير مسارنا المهني الذي اخترناه واختيار الفرص التعليمية والوظيفية التي سترتقي بمسارنا المهني. هذه القرارات تحتاج للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن قدراتنا والفرص المهنية المتاحة أمامنا لنتمكن من اختيار المسار المهني المناسب لنا. كما يمكن تحديد مفهوم المسار المهني على أنه مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية، والتي قد تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، أو يمكن اعتباره سمة مميزة للعامل، حيث يتكون مسار كل عامل من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة. مما سبق يمكننا أن نعرف المسار المهني بأنه المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي (المرسي، 2006).

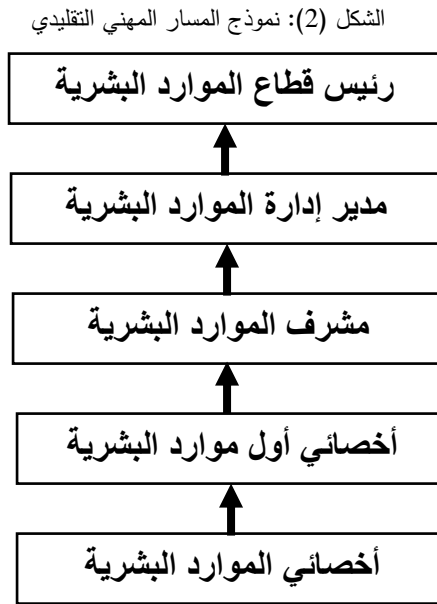
من ناحية أخرى يعرف المسار المهني على أنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد في حياته الوظيفية. لهذا فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رصا في حال شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم ويحدث العكس في حال شعورهم بأن المسار المهني لم يحقق طموحاتهم وآمالهم. كما يعتبر المسار المهني الجزء الهام في حياة العامل حيث يجب عليه أن يركز على تطويره وإدارته بالطريقة التي سوف تؤدي إلى تحقيق أهدافه (Dessler, 2003). وفي النهاية فإن الباحثة ترى أن مستوى المسار المهني هو عبارة عن هدف يحاول العامل تحقيقه من خلال الانتقال من مستوى أقل إلى مستوى أعلى بغرض الترقية أو تحسين الوظيفة أو تحقيق الذات وإشباعها.

2.4.2. أنواع المسارات المهنية:

يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات رئيسية هي:

2.4.2.1. المسار التقليدي:

يعبر هذا المسار عن عدد ونوعية الوظائف المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الموظف إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد كما يشير إلى حركة انتقال الموظف العمودية من أدنى إلى أعلى من خلال الترقيات بشرط أن تكون الوظيفة الجديدة ذات علاقة بالوظيفة القديمة، حيث تعتبر الوظيفة القديمة بمثابة إعداد عملي لتقلد المنصب الجديد كما هو موضح بالشكل رقم (2) (الفكي، 2008):



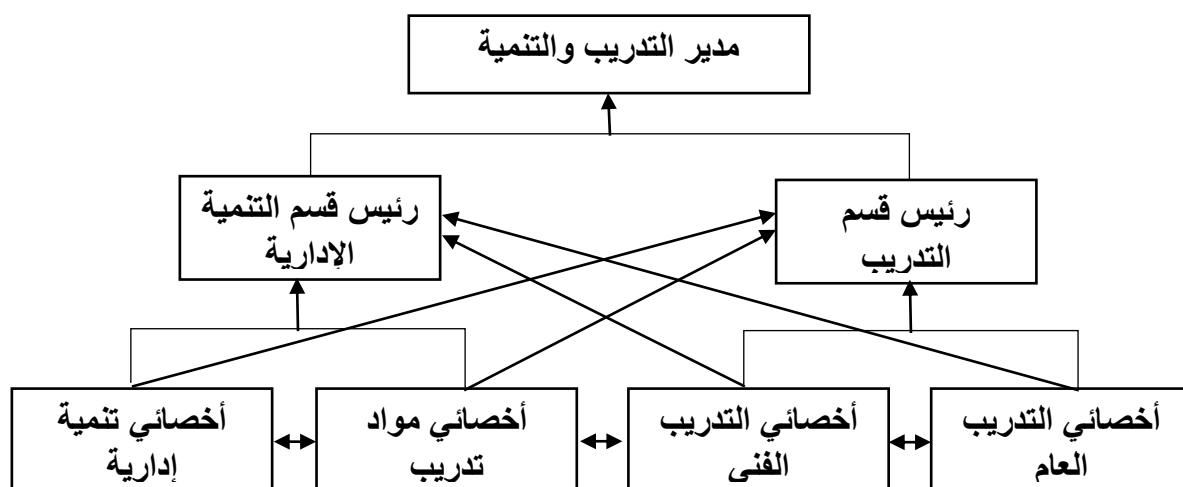
المصدر: (الفكي، 2008)

2.4.2.2. المسار الشبكي:

لا يحقق هذا المسار الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يشير إلى احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية، أي يتضمن نقل الموظف في عدة وظائف داخل المستوى الإداري الواحد خلال فترة زمنية بهدف إكسابه مهارات

وخبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري، مما يمنحه الفرصة للتقدم لأكثر من منصب أعلى (ماهر، 2007).

لشكل (3): نموذج المسار المهني الشبكي



المصدر: (ماهر، 2009)

2.4.2.3. مسار الإنجاز:

ويعتمد هذا المسار على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحديث الكفاءة في الأداء. كما لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقينه لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة (رشيد، 2004).

2.4.3. مفهوم تطوير المسار المهني:

تعتمد العديد من المنظمات على برامج تطوير المسار المهني كي تتمكن من الاحتفاظ بالموظفين المهرة (Merchant, 2010). هذا النوع من البرامج يرشد الموظفين لكيفية تحقيق الأهداف المهنية الخاصة بهم. كما أن تطوير المسار المهني لا يرتبط فقط بالحصول على ترقية أو الارتقاء في السلم الوظيفي، وإنما يرتبط أيضاً بالحصول على أفضل الخبرات والمهارات التي من الممكن أن تفيد الموظف في مجال العمل بالمنظمة حيث يستطيع عندها التعبير عن التميز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، إن العنصر الأساسي في النهج التقليدية لتطوير المسار المهني هو المطابقة بين وجهات النظر الفردية ووجهات نظر المنظمة فيما يتعلق بالعمليات الرئيسة في تخطيط وتطوير الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والإشراف والإرشاد الوظيفي والمكافآت التنظيمية (Long, 2010).

ربطت العديد من الدراسات بين عملية تطوير المسار المهني وتخطيط المسار المهني إذ أن عملية التطوير متصلة بعملية التخطيط أي أنهما يعتبران عملية واحدة يتم فيها تحديد مسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها الموظف أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته التي تتوافق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة (مصطفى، 2000). كما يرتبط تطوير المسار المهني بنتائج تفاعل عملية تخطيط المسار المهني مع عملية إدارة المسار المهني وما يترتب عن ذلك من تطوير مهني في المستوى الوظيفي نفسه أو مستوى أعلى (الهيبي، 2004). ويعتبر تطوير المسار المهني مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة (علافي، 2007)، حيث يمكن اعتباره من مسؤولية المنظمة كونه نشاط منظم تضعه المنظمة لأفرادها بهدف إثراء المعلومات وصقل الخبرات وتنمية المهارات التي تؤثر على مستقبلهم المهني نوعاً واتجهاً (أوبكر، 2008). كما يمكن اعتباره من مسؤوليات الموظف نفسه من خلال ما يخطه لحياته الوظيفية ومساره المهني هن طريق صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار

تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني (عبد الباقي، 2000). بالإضافة إلى اعتباره عملية تنظيمية تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى الإحالة إلى التقاعد (عقيلي، 2005).

وترى الباحثة بأن الموظف غالباً ما يتمتع بعزيمة داخلية ونزعة فطرية وإرادة قوية للسعي نحو الأفضل في عمله، أي أنه يتطلع دائماً نحو المكانة الأعلى من المكانة الحالية وإلى أجر أعلى من الأجر الحالي. هنا يأتي دور المنظمة من خلال التركيز على توفير الإمكانيات اللازمة والتي تسمح للفرد بأن يركز على تطوير مساره المهني من خلال استغلال المقومات الشخصية والمؤهلات والخبرات الموجودة لديه.

2.4.4. أهداف تطوير المسار المهني:

إن الهدف الرئيس من تطوير المسار المهني هو الربط بين حاجات الموظفين وقدراتهم وأهدافهم مع مراعاة التغيرات في طرف وأساليب الإنتاج. بمعنى العمل على إكساب العاملين المهارات التي تتفق مع التطور التقني وفرص الترقية المتاحة مستقبلاً. من أهم أهداف تطوير المسار المهني تقييم قدرات الأفراد مهاراتهم باستخدام أساليب التقييم المناسبة واكتشاف وتحليل المشكلات والمعوقات التي تواجههم. بالإضافة إلى مواكبة التغير التدريجي في احتياجات العاملين واهتماماتهم وميولهم والتي تستدعي تغيير استراتيجيات المنظمة وإظهار قدر من المرونة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التي يمكن أن تساعد على التوفيق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية لتحقيق رضا العاملين (المرسي، 2006). إضافة إلى تحقيق التنسيق والتكامل في نظم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة لاستقطابها وتطوير سياساتها في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب والتقييم (أوبكر، 2008). كما يمكن أن تساعد على إيجاد التوازن بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة ومنح الموظف الفرصة لتحقيق وضع اجتماعي ومكانة اجتماعية مرموقة من خلال أعمال قد تخرج عن نطاق وظيفته (عبد الباقي، 2000).

ترى الباحثة أن أهم أهداف تطوير المسار المهني هو تحقيق رضا العاملين والتقليل من نية ترك العمل لديهم من خلال تلبية رغباتهم وإشباع طموحاتهم الآنية والمستقبلية ووضع المسار المهني الذي يلبي احتياجاتهم قدر الإمكان.

2.4.5. أهمية تطوير المسار المهني:

إن تطوير المسار المهني يعتبر ثروة كبيرة للمنظمة والأفراد معاً كونه يربط بين حاجات الموظفين وقدراتهم وأهدافهم مع فرصهم وتحدياتهم الحالية والمستقبلية. كما يحافظ على مكانة ومركز المؤسسة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب. حيث تنشأ أهمية تخطيط وتطوير المسار المهني من كثرة المنافسة في البيئة الخارجية المحيطة بالإضافة إلى شعور الأفراد بالضغط والسرعة حتى يحددوا مسارهم المهني. حيث يشعر الفرد بأنه مطالب بتأدية مهامه ومسؤولياته لكي يكون جزء من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة (Long, 2014). وترجع أهمية تطوير المسار المهني إلى ما يلي:

- يساعد الأفراد في تطوير وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناتجة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.
- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والخبرات والمهارات.
- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف (عباس، 2003).
- الحد من التقادم في مهارات العاملين من خلال تطبيق أنشطة تطوير المسار المهني كالتدريب والنقل والتي تسهم في تنشيط مهارات العاملين وتجديدها، وإكسابهم مهارات جديدة تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية (ماهر، 2007).

- زيادة جاذبية المنظمات التي تسعى إلى الاهتمام بتطوير المسار المهني للعاملين بها بالإضافة إلى احتفاظها بالكوادر البشرية الموهوبة والطموحة.
- مساعدة الموظفين على تنمية مهاراتهم وإثراء معلوماتهم وصقل خبراتهم لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، وسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- مساعدة المنظمة في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية والمهنية الرفيعة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب (علاقي، 2007).
- تحسين قدرة المنظمة على جذب العمالة المؤهلة والمحافظة عليها.
- تحسين سمعة المنظمة حيث تستخدم المنظمات التي تهتم بتطوير المسار المهني للعاملين لديها كأداة جيدة للترويج عنها في المجتمعات والأماكن كافة، مما يحسن من صورتها ويكسبها مكانة مرموقة بين المنظمات (الموسي، 2006).

2.5. ضغوط العمل:

2.5.1. تعريف ضغوط العمل:

يعتبر مصطلح الضغوط عن المعاناة والضيق والإجهاد الذي يحدث نتيجة زيادة المتطلبات المفروضة على الأفراد إلى الحد الذي يعجزون فيه عن الوفاء بها مادياً أو نفسياً مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط واللامبالاة، ومع ذلك نجد البعض ينظر إلى الضغوط على أنها رمز للحياة وعلى أن الحياة بدون ضغوط تعني الموت لذلك يعني نقص فعالية الفرد وقصور كفاءته (البيلاوي، 1989).

وتم تعريف ضغوط العمل من وجهة نظر ثانية "بأنها ضغوط تتجم عن عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة، فهو ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة، وكيف نسعى لتحقيقها" (ماهر، 2009).

2.5.2. مصادر ضغوط العمل:

قام بأول وانريت Powel & Enright بتقسيم مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين (Powel&Enright, 1993):

المجموعة الأولى: وتضم المصادر التنظيمية لضغط العمل، ومن أهمها:

1- حسب الاختلاف المهني، فهناك بعض الوظائف تعاني من ضغوط العمل أكثر من غيرها، فالوظيفة التي تتطلب اتخاذ قرارات مهمة في ظل ظروف عدم التأكد، أو الوظيفة التي تتضمن قدراً ضئيلاً من التحكم والرقابة، أو الوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه، حتى ولو كانت مهاراته الشخصية عالية، غالباً ما ينتج عن شغل أو ممارسة هذه الوظائف مستوى عال من الضغط.

2- غموض الدور: ويعني الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المؤسسة التي يعمل بها. مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته، وطرائق تقييم الأداء. قد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين يمثل مصادراً لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين في حين أن 10% فقط منهم يشعرون بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم والشركة التي يعملون بها. ويتبين من الدراسة أن هذا الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الرضا والثقة في النفس (فلمبان، 1429هـ).

3- صراع الدور: ويظهر إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، فعندما يتعرض الفرد لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة، فإنه يعاني من صراع الدور.

4- زيادة عبء العمل أو انخفاضه: وتعني زيادة تكليف الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أو أن المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد، ويسمى النوع الأول عبئاً كمياً، في حين يسمى النوع الثاني عبئاً معنوياً. ويقصد بانخفاض عبء العمل، أن الفرد لديه عمل قليل، أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتماماته، حيث يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بانخفاض تقديره لذاته، وزيادة الشكوى والعصبية، وبالتالي يشعر بالافتقار إلى الشعور بالأهمية، أو التحدي، أو الإثارة في العمل.

5- المسؤولية عن الأفراد: ولها تأثير كبير على ضغط العمل أكثر من مسؤوليته هن العوامل الشخصية وغيرها، فقد يعاني المديرون والمشرفون من التوتر الشديد نتيجة مسؤوليتهم عن الأفراد أكثر ممن يقعون تحتهم.

6- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: فعدم إشراك الفرد في اتخاذ القرارات تكون نتائجه وخيمة، ولا تقتصر على الشعور بضغط العمل، بل أيضاً تؤدي إلى انخفاض إنتاجية الفرد، وانخفاض رضاه الوظيفي.

المجموعة الثانية: وتضم المصادر الفردية لضغوط العمل، ومن أهمها:

1- نمط الشخصية A: وهم أكثر قابلية للتعرض إلى الأمراض الناتجة عن المواقف الضاغطة. ويتميز هذا النمط من الشخصية بعدد من الخصائص، منها أنه يميل إلى العمل بمفرده، ويتميز بأنه نشيط، وفعال، ومنافس، وطموح، وهو غير صبور، ويكره الانتظار، وعدواني، ومتوتر، وهو أكثر عرضة للإصابة بأمراض الأوعية الدموية مثل الجلطة.

2- قدرات الفرد وحاجاته: من العوامل المؤثرة على مستوى المعاناة من الضغط النفسي، عملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته وبين متطلبات محيط العمل، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة كانت معاناته أقل، والعكس صحيح.

3- الحالة النفسية والبدنية: إن التعب الشديد له تأثير كبير على إدراك مسببات الضغط، فالفرد الذي يفقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي، يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعاً من التحدي.

وقد قام طاهر بحصر مصادر الضغوط في أربعة مصادر، وهي (طاهر، 1993):

1- المصادر البيئية: وتشمل في الحالة الاقتصادية العامة، والاتجاهات، والحالة الاجتماعية العامة، والوضع التعليمي، وغيرها. وهي تؤدي دوراً كبيراً في صنع الضغوط في منظمات العمل، وأي تغيير في هذه المصادر يكون فوق الحدود الطبيعية للتعامل معها، يمكن أن يسبب الضغط النفسي الذي يظهر بوصفه استجابة للإحباط أو القلق أو التوتر.

2- المصادر التنظيمية: وترتبط دائماً بمؤسسة العمل، وتشمل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعرض الموظفين لضغوط العمل الشديدة، وهي تسبب أثراً سلبياً (نفسية، وسلوكية، وفسولوجية)، وتختلف نسب كل منها من منظمة إلى أخرى.

3- المصادر الفردية: وتشمل عدة عوامل، كصراع الدور، وعبئ الدور، وقلة الرقابة والمسؤولية، وغير ذلك من العوامل التي تختلف من فرد إلى آخر. وقد يكون الضغط والتوتر، إذا إن هناك بعض الأفراد تنهار أعصابهم عند ظهور العلامات الأولى للضغط، وآخرين يبدون أكبر تماسكاً في الظروف الضاغطة.

4- مصادر ضغوط جماعة العمل: وتشمل ضعف العلاقة مع الزملاء في العمل والمرؤوسين، والافتقار إلى تماسك الجماعة، ونقص المساندة الاجتماعية من الجماعة ومؤازرتها.

وصنف حريم مسببات ضغوط العمل إلى (حريم، 2003):

- ضغوط ناشئة عن عمل الفرد: من بينها عبء العمل، نمط الإشراف غير المناسب، فقدان الفرد السيطرة على عمله، مناخ العمل والمداومة، عدم تمنع العامل بسلطات تتناسب ومسؤوليته، عدم توافق قيم الفرد مع قيم وأهداف المنظمة أهم مسببات الضغوط التي يتعرض لها الفرد جراء عمله إضافة إلى نمط الشخصية، القدرات والحاجات وغيرها.

- مصادر ناتجة عن جماعة العمل: تتمثل مثل هذه الضغوط في طبيعة العمل، غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، المسؤولية عن الأفراد، المستقبل الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة الاجتماعية، افتقار الجماعة إلى التماسك والتلاحم وعدم التوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة، وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

- مصادر ناتجة عن المنظمة: ومن هذه المصادر على سبيل المثال لا الحصر نوع الهيكل التنظيمي المعتمد ودقته، اتجاهات الاتصالات داخل المنظمة، نوع القيادة وكيفية اتخاذ القرارات، مركزية القرارات، وتعرض العاملين إلى المخاطر.

2.5.3. أنواع ضغوط العمل:

يوجد نوعان من الضغوط وهي ضغوط إيجابية وضغوط سلبية وهذا التقسيم للضغوط يأتي وفقاً للآثار المترتبة عليه:

الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز بسرعة وحسم، كما أن لها آثاراً نفسية إيجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه. وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل. حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها. أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

الضغوط السلبية: وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها الإحباط وعدم الرضا عن العمل، بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل (النوشان، 2003).

أنواع الضغوط حسب محورها وموضوعها:

ضغوط مادية: وتتصل هذه الضغوط بالمزايا المادية التي يسعى الفرد للحصول عليها مثل الأجور والمكافآت.

ضغوط معنوية: وتتصل بالمناخ العاطفي والنفسي لمتخذ القرار، وقد تؤدي إلى اضطرابات في تفكيره وقدرته على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

ضغوط سلوكية: وتتصل هذه الضغوط بالقيود التي توضع على العاملين والمتمثلة في النظام والتعليمات. ضغوط وظيفية: وتتعلق هذه الضغوط باعتبارات الوظيفة وأعمالها كما تتصل بالبيان التنظيمي للمنظمة (حمزاوي، 2008).

2.5.4. آثار ضغوط العمل:

هناك آثار سلبية ستحدث على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمات. فمن الآثار المترتبة على الأفراد ما يلي (حريم، 2004):

- 1- آثار سلوكية تتمثل في الإدمان على الخمر والمخدرات والسلوك العدواني والضحك بعصبية والإفراط في الأكل والتدخين.
- 2- آثار موضوعية: كالعنصرية والقلق واللامبالاة والاكتئاب والإحباط وعدم تقدير الذات وفقدان الأعصاب والشعور بالوحدة.
- 3- آثار معرفية: تتمثل في عدم القدرة على اتخاذ قرارات سليمة والحساسية الزائدة وضعف التركيز والانتباه قصير المدى.
- 4- آثار فسيولوجية: تتمثل في تزايد ضغط الدم وتسارع ضربات القلب وارتفاع أو انخفاض درجة الحرارة وجفاف في الفم والعرق.
- 5- آثار تنظيمية: كدوران العمل والعزلة والغياب وانخفاض مستوى الولاء التنظيمي وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض إنتاجية الفرد.

ومن الجدير بالذكر في هذا السياق أن هناك آثاراً سلبية وأخرى إيجابية لضغط العمل، فانهدام التوتر كلياً سيؤدي إلى شعور الأفراد بالملل وعدم وجود دافعية لديهم للعمل، ولكن الدرجة العالية من ضغط العمل هي التي يترتب عليها آثار سلبية (القريوتي، 2003).

أما فيما يخص الآثار الناجمة عن ضغط العمل على المنظمات فيمكن تحديد آثارها بشكل عام على الشكل التالي:

1- الآثار غير المباشرة: المتمثلة في التكاليف التي تتحملها المنظمات نتيجة لانخفاض الروح المعنوية للعاملين لديها وسوء العلاقات فيما بينهم، كما تتحمل المنظمة أيضاً خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يتخذها متخذو القرارات وعدم رضا العاملين عن العمل (العديلي، 1995)، على أن نسبة التذمر والشكاوى الناتجة عن ضغوط العمل تزيد لدى العاملين.

2- الآثار المباشرة: التي تتمثل في التكاليف الناجمة عن الغياب ودوران العمل وانخفاض جودة الأداء، كما تتضمن التكاليف الناجمة عن تعويض الإصابات وتكاليف تدريب الموظفين الجدد الذي يحلو محل الموظفين المنسحبين من العمل (هيجان، 1998).

2.6. القيادة التحويلية:

2.6.1. مفهوم القيادة وأهميتها:

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة في علم الإدارة وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات حول هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة. ومع تعدد التعاريف فإن هناك تشابه ملحوظ بينها ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين درسوا. وهذا استعراض لبعض أهم التعاريف المطروحة:

فقد عرف (Thomas Jordan) القيادة حسب صفات وسمات القائد على أنها "الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين" ويتضح من هذا التعريف أنه ركز على السمات والخصائص الشخصية التي يستطيع من خلالها شخص ما بالتأثير على الآخرين (القحطاني، 2000).

كما تعرف القيادة بأنها عملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنظمة (الموسوي، 2004).

ويضيف جواد على مفهوم القيادة "أنه لا بد من وجود مطلبين أساسيين لوجود القائد، الأول هو وجود الأتباع، والثاني إحداث تغيير على الأتباع ليعملوا متطافرين تحت إمرته لتحقيق الأهداف المقررة له (جواد، 2010)".

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. فالقيادة الإرادية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001).

2.6.2. مفهوم القيادة التحويلية:

يكن جوهر القيادة التحويلية في القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية المحيطة والتطلعات المستقبلية في ظروف المنافسة بين المنظمات. حيث يقوم هذا النمط على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

فالقيادة التحويلية يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة إبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم. وبالتالي تتولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

واختلف الباحثون في تحديد تعريف محدد للقيادة التحويلية ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

حيث أشار فير هولم إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية. فالقيادة التحويلية تدفع الأفراد لمضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm, 1995).

بينما عرف (Leithwood) القيادة التحويلية بأنها "هي التي تسهل إعادة تعريف وتحديد مهمة ورؤية العاملين، وتجديد التزامهم وإعادة هيكلة أنظمتهم بهدف الإنجاز بحيث تكون علاقة التحفيز المتبادل والذي يحول الأتباع إلى القادة وقد تحول الزعماء إلى وكلاء أخلاقيين. وبالتالي يجب أن تركز القيادة التحويلية على الأسس الأخلاقية (Leithwood & Jantzi, 2000).

وتعني القيادة التحويلية من وجهة نظر (Rafferty & Griffin) "استخدام القائد لعناصر الجاذبية والصفات الشخصية ليرفع التطلعات ويحول الأفراد والنظم إلى أنماط (Rafferty & Griffin, 2009). وبضيف (Bass, 1995) على أن القيادة التحويلية تحفز الأتباع لبذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما يلي:

- 1- رفع مستوى الوعي الأتباع بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية.
- 2- حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية.
- 3- تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

من خلال التعاريف السابقة تبين أن القيادة التحويلية هي النوع التي تملك رؤية جماعية واضحة تعمل على تحقيق هذه الرؤية من خلال تواصل القادة مع العاملين وتصرفهم كنموذج يحتذى به ووضع المصلحة العامة فوق المصالح الشخصية وهي التي تقوم على تشجيع الابداع وتحفيز العاملين على اتباع الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية وإشراكهم في صناعة القرارات كما تمكنهم من مزولة بعض الصلاحيات وتدريبهم على القيادة.

وبالتالي فإن القيادة التحويلية تتألف من:

القائد: الذي يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ويشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله، ويلتزم بأهداف الجماعة ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعياً في مدحه ونقده للأفراد.

الأفراد: يشعرون بأهمية مساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي ويختارون الأعمال التي يرغبون فيها طبقاً لقدراتهم وميولهم ويكونوا أكثر تماسكاً وترابطاً، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل (السكرانة، 2009).

وقد طور روبرت هاوس (Robert House) نظرية للقيادة الكارزمية قدمت تعريفاً للكاريزما من حيث مظاهرها ونتائجها وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد الكاريزمي هو أي شخص قادر على تحقيق نتائج معينة والوصول بهذه النتائج إلى درجة عالية غير معتادة. ويمكن تلخيص المظاهر التسعة للقيادة الكارزمية كما يلي:

- 1- يثق أفراد الجماعة في صحة وصواب معتقدات القائد.
- 2- التماثل بين معتقدات أفراد الجماعة ومعتقدات القائد.
- 3- القبول المطلق بالقائد.
- 4- محبة القائد.
- 5- طاعة القائد عن طيب خاطر.
- 6- تماثل الفرد مع القائد ومحاكاته له.
- 7- انخراط أفراد الجماعة العاطفي في الرسالة التي يمثلها القائد.
- 8- الارتقاء بأهداف أفراد الجماعة.
- 9- أساس أفراد الجماعة أنهم يستطيعون إنجاز رسالة القائد أو المساهمة في إنجازها.

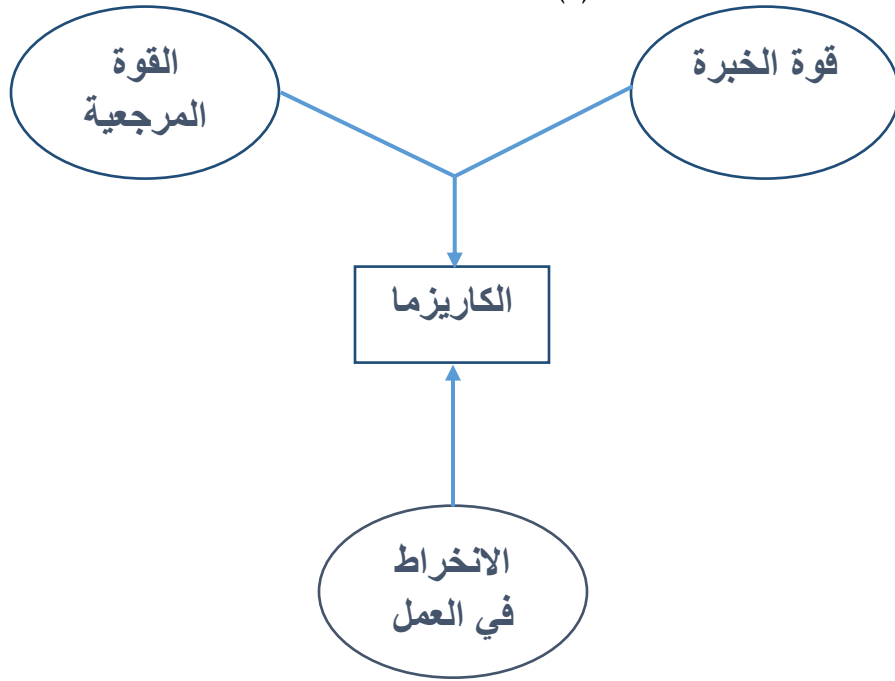
وقد عملت جين هالبرت (Jane A Halpert) على تحليل العوامل احصائياً لهذه النتائج ووزعتها في ثلاث مجموعات كما هو مبين في الشكل (5). المظاهر الستة الأولى تشير إلى القوة التي يمارسها القائد، ثلاثة منها تمثل المعتقدات ومحبة القائد وتماثل الأفراد مع القائد ومحاكاته له. تتعلق بالقوة المرجعية Referent Power والقوة المرجعية هي القدرة على التأثير في الآخرين. وتنشأ من السمات والخصائص المرغوبة في القائد.

أما المظاهر الثلاثة الأخرى وهي ثقة أفراد الجماعة والقبول المطلق وطاعة القائد عن طيب خاطر، فتتعلق بقوة الخبرة Expert Power وقوة الخبرة هي المقدرة على التأثير في الآخرين والناشئة عن المعرفة والقدرات الشخصية.

وأما المظاهر الثلاثة الأخيرة فهي ملاحظات تتعلق بالمهمة وقد لاحظت هالبرت أن المظاهر المتعلقة بالعمل وهي الانخراط العاطفي والارتقاء بالأهداف والمقدرة على المساهمة في الإنجاز، إنما هي جميعاً "انخراط في العمل" وبالتالي يعمل القادة الكاريزميون على تشجيع أفراد الجماعة ليكونوا شديدي الانخراط في العمل.

وخلاصة القول إن هذه المظاهر التسعة للكاريزما التي حددتها نظرية هاوس يمكن اختزالها في ثلاثة أبعاد هي القوة المرجعية، وقوة الخبرة، والانخراط في العمل. وهذه المعلومات مفيدة جداً للقائد الذي يصبو أن يكون كاريزمياً يتوجب عليه أن يمارس القوة المرجعية وقوة الخبرة وأن يجعل الأفراد أكثر انخراطاً في العمل (أندرو، 2001).

الشكل (4): مجموعة المظاهر التسعة للقيادة الكاريزمية



المصدر: (أندرو، 2006)

2.6.3. أبعاد القيادة التحويلية:

على الرغم من أن فهم القيادة التحويلية مبنية على نتائجها التي تحققت نلاحظ أنه على الرغم من أكثر من أربعة عقود من العمل في الميدان فإن أدبيات دراسات القيادة لا تقدم أي تصور واحد من العمليات التي تشكل القيادة التحويلية، على سبيل المثال، Gorne (1996) قدم ملاحظات على العلاقة الوثيقة بين القيادة الكاريزمية والتحويلية لافتاً إلى غياب مفاهيم الكاريزما في بعض الأعمال القيادية التحويلية. ومعظم المراقبين في هذا المجال يقترحون أربعة عوامل تشكل القيادة التحويلية في حين اقترح Leithwood ستة عوامل وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (1): مقارنة بين العوامل الشائعة وعوامل Leithwood للقيادة التحولية

عوامل Leithwood الستة	العوامل الأربعة الشائعة
1- بناء الرؤية والأهداف.	1- التأثير المثالي: رؤية كاريزمية وسلوك يلهم الآخرين على اتباع القادة.
2- توفير التحفيز الفكري.	2- الدفاع الإلهامي: القدرة على تحفيز الآخرين على الالتزام نحو الرؤية.
3- تقديم الدعم الفردي.	3- التحفيز الفكري: تشجيع الابتكار والإبداع.
4- ترمز الممارسات والقيم المهنية.	4- الاعتبارية الفردية: التدريب لتلبية احتياجات محددة لدى الأتباع.
5- إظهار توقعات عالية الأداء.	
6- تطوير الهياكل التي تعمل على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.	

المصدر: (Leithwood & Jantzi, 2000)

وفيما يلي التعاريف الأربعة الشائعة:

• التأثير المثالي أو الكاريزما (Idealized influence of Charisma):

هو بناء الثقة والطمأنينة وتقديم النموذج المثالي الذي يسعى الأتباع إلى محاكاته (Bono & Judge, 2004)، لذلك فإن توفر عنصر الثقة في القادة تعد أساساً لقبول التغيير التنظيمي. ولأن أتباع الذين هم على يقين من أخلاقيات وفضائل قادتهم تكون أقل عرضة لمقاومة مقترحات التغيير بشكل واضح ويرتبط التأثير المثالي إلى الكاريزما (Gellis, 2001).

والتأثير المثالي يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم. ويصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في اتباع الرؤى التي يطرحونها (Kelly, 2003).

- الإثارة الفكرية (Intellectual stimulation):

ويشمل التحفيز الفكري إثارة وتغيير وعي الأتباع نحو المشاكل وقدرتهم على حلها (Bono & Judge, 2004). والقادة التحويلين يقومون من خلال الافتراضات والمعتقدات بتشجيع الأتباع على الإبداع والابتكار وحل المشاكل القديمة بطرق جديدة وهم يمكنون الأتباع عن طريق إقناعهم بتقديم اقتراحات لأفكار جديدة ومثيرة للجدل دون خوف من السخرية أو العقاب (Stone & Patterson, 2003).

وبالتالي فإن القائد عندما يأخذ مقترحات المرؤوسين بعين الاعتبار، فإن القائد التحويلي يستطيع خلق مناخ الذي يسر في الأعضاء بالأمان عند تقديمهم لأفكار جديدة للعمل، وفي هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤدونه (Twigg, 2003).

- التحفيز الروحي (Inspiration motivation):

يرتبط الدافع الإلهامي بالتأثير المثالي ولكن في حين أن الكاريزما تعمل على تحفيز الأفراد فإن القيادة الملهمة تسير نحو تحفيز المنظمة بأكملها، وتعرف بأنها هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة. فالقائد الذي يعتمد على الحفز والإلهام لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين للوصول إلى مستوى الأداء الأعلى، والقادة الذين يمارسون الحفز والإلهام يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي يكون سيكون التابعون قادرين على قبولها، مناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين (Barnett & McCormick, 2003).

- الاعتبارية الفردية (Individualized consideration):

تتضمن الاعتبارية الفردية الاستجابة لاحتياجات محددة وفريدة لدى الأتباع لضمان وجودها في عملية التحول لدى منظمة (Simic, 1998). ويتم التعامل مع الناس بشكل فردي وبشكل مختلف على أساس مواهبهم والمعرفة التي يمتلكونها من خلال استخدام كلمات التعبير عن الشكر والثناء (Shin & Zhou, 2003). والتوزيع العادل للأعمال وتقديم المشورة المهنية والفردية، والتوجيه

وأنشطة التنمية المهنية بالإضافة إلى وجود وجهة نظر شاملة للمنظمة ومسارها، فإن القادة التحويلين يجب أن يدركوا تلك الأشياء التي تؤثر في التحفيز الفردي للأتباع (Simic, 2003).

كما أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثار من القادة التحويلين كي لا يكونوا مجرد سلطة رقابية على هؤلاء، وإن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والتواصل معهم باستمرار، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعلم المستمر لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويلين يركزون الانتباه على تطوير مرؤوسهم باتجاههم ليكونوا تحويلين أيضاً، مؤكدين الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها (Bass & Steidlmeire, 1992).

كما أنّ هذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرّبين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم.

إذاً الأبعاد الرئيسية الأربعة للقيادة التحويلية مرتبطة ويجب أن تتواجد جميعها ليكون لها تأثير مضاف يؤدي إلى أداء يفوق التوقعات.

الإطار العملي

هدف الدراسة

فرضية الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

المعالجة الإحصائية

التحليل الوصفي للمتغيرات

3. الإطار العملي:

3.1. تمهيد:

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعتها الطالبة في تنفيذ الدراسة وكذلك تعريف منهجية الدراسة ووصف العينة والاستبانة المستخدمة، والتأكد من صدقها، ومتغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية.

3.2. منهج الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو وصف أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة (تطوير المسار المهني، ضغوط العمل، الحوافز، القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وذلك لدى العاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون في محافظة ريف دمشق.

بغرض استكمال هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية واختبار صحة الفرضية للإجابة على تساؤلاتها بهدف العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للعاملين، من خلال الاعتماد على استبيان تم تصميمه وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع البحث موظفي شركة آسيا للتغليف هي منشأة لصناعة الكرتون المضلع والعلب الكرتونية وقد تأسست شركة آسيا التضامنية بتاريخ 2005/3/30 للميلاد.

تم اختيار عينة الدراسة بنسبة (57%) ممن قبلوا المشاركة بالبحث من موظفي شركة آسيا للتغليف، وقد تم توزيع (63) استبيان على الموظفين، أستردها منها ما مجمله (60)، أستبعد منها (2) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبهذا يصبح عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل (58) استبيان فقط.

3.4. أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة على الأدوات الآتية للحصول على البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية وتضمنت المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث والدراسات السابقة والكتب العلمية والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية (الاستبانة).

وتضمنت الاستبانة الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويشمل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من خلال 6 متغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).

الجزء الثاني: اشتمل على المتغيرات الرئيسية التالية:

المتغيرات المستقلة:

تطوير المسار المهني: وقد قيس من خلال 11 فقرة.

ضغوط العمل: وقد قيس من خلال 23 فقرة.

الحوافز: وقد قيس من خلال 19 فقرة.

القيادة التحويلية: وقد قيس من خلال 21 فقرة.

المتغير التابع: الولاء التنظيمي وقد قيس من خلال 12 فقرة.

كما أن الدراسة الحالية اعتمدت أسلوب مقياس ليكرت الخماسي بحساب طول المدى (1=4-5) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (Malhotra,2004,285)، أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ومنه تكون طول الخلايا كما يلي:

جدول (2): مقياس ليكرت

جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

المصدر: من إعداد الباحثة

3.5. المعالجة الإحصائية:

تمت الاستفادة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** في تحليل البيانات التي جمعت للإجابة عن أسئلة وفرضيات البحث، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5 % الذي يقابله مستوى ثقة 95 % لتفسير نتائج الاختبارات التي أجرتها الباحثة وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تم استخدامها:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وحساب المتوسطات الحسابية، للإجابة عن أسئلة الدراسة.
 - 2- حساب الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
 - 3- استخدام معامل Alpha Cronbach's وهو أسلوب إحصائي يبين مدى الاتساق والثبات والترابط بين متغيرات الدراسة مجتمعة أو متغيرات جزئية.
 - 4- اختبار T للعينات المستقلة Independent Samples T-test لفحص فرضية مساواة متوسط متغير ما لعينتين مستقلتين.
 - 5- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.
 - 6- اختبار الطبيعية Kolmogorov – Smirnov على بيانات العينة للتأكد من التوزيع الطبيعي لبياناتها.
 - 7- استخدام One Sample T-test لقياس مدى الانحراف عن القيمة المحايدة.
- 3.6. ثبات أداة البحث:**

من أجل إثبات أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها بدقة، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cronbach's. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha، فمن الناحية التطبيقية إذا كانت $(0.60 \leq \text{Alpha})$ عندئذ يُعد الاستبيان مناسباً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (2003, Sekaran).

جدول (3): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

العبارة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تطوير المسار المهني	11	0.755
ضغوط العمل	23	0.799

0.829	19	تحفيز
0.950	21	القيادة التحويلية
0.897	12	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة

من النتائج الموضحة في جدول رقم (3) يتبين أن كافة محاور الاستبيان تتمتع بثبات جيد وبذلك تكون الباحثة قد تأكد من صدق وثبات أداة الباحثة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

3.7. الإجابة على تساؤلات البحث:

الإجابة عن التساؤل الأول: ما هو مستوى تحفيز العاملين في شركة آسيا؟

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحفيز

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
motivation	58	3.4846	.52003	.06828

جدول (5): الفرق بين متوسط التحفيز والقيمة المفروضة

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
motivation	7.097	57	.000	.48462	.3479	.6214

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (4) إن قيمة المتوسط للبيانات متغير تحفيز العاملين 3.4846 أي أنه أكبر من قيمة متوسط المقياس وهي 3، وتقع قيمة المتوسط عند (2,60-1,81) مما يدل على أن مستوى الولاء التنظيمي في شركة آسيا هو مستوى جيد وبالنظر إلى قيمة (Sig) من الجدول (5) نجد أنها أصغر من 0.05، ومنه نستنتج على وجود اختلاف بين قيمة متوسط المقياس ومتوسط مستوى الولاء التنظيمي وكذلك ميول مستوى تحفيز العاملين إلى الإيجابية.

وبالتالي شركة آسيا تتطبق سياسات التحفيز بشكل جيد ولكن يجب على الإدارة الاهتمام الكبير بعامل التحفيز لما له من أثار مباشرة وفعالة على العاملين، واتباع أسلوب التحفيز المادي والمعنوي الأمر الذي يدفع العاملين لبذل أقصى الجهود للحصول على التقدير اللازم الذي سينمي لديهم الولاء للشركة.

الإجابة عن التساؤل الثاني: ما هو مستوى ضغوط العمل في شركة آسيا؟

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير ضغوط العمل

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
pressure	58	3.3090	.50574	.06641

جدول (7): الفرق بين متوسط ضغوط العمل والقيمة المفروضة

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
pressure	4.653	57	.000	.30902	.1760	.4420

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (6) إن قيمة المتوسط للبيانات المدروسة 3.3090 أي أنه أكبر من قيمة متوسط المقياس وهي 3 وتقع قيمة المتوسط عند (2.61-3.40)، مما يدل على أن مستوى ضغوط العمل في شركة آسيا هو مستوى متوسط. وبالنظر إلى قيمة (Sig) من الجدول (7) نجد أنها أصغر من 0.05 ومنه نستنتج على وجود اختلاف بين قيمة متوسط المقياس ومتوسط مستوى ضغوط العمل، أي أن العاملين لا يعانون كثيرا من ضغوط العمل، ومن الملاحظة والاتصال المباشر بالعينة نجد أن العاملين لا يعانون من عدم وضوح الدور والبيئة المادية مريحة ومطمئنة وأن معلومات الوظيفة واضحة وسهلة بشكل عام، ويظهر لديهم تأقلم مع ضغوط العمل وذلك بسبب أن ضغوط العمل بالنسبة لهم جيدة إلى حد معين طالما الأمر مرتبط بالحوافز المادية.

الإجابة عن التساؤل الثالث: ما هو مستوى تطوير المسار المهني في شركة آسيا؟

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطوير المسار المهني

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
career	58	3.5235	.52660	.06915

جدول (9): الفرق بين متوسط تطوير المسار المهني والقيمة المفروضة

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
career	7.571	57	.000	.52351	.3850	.6620

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (8) إن قيمة المتوسط للبيانات المدروسة 3.5235 أي أنه أكبر من قيمة متوسط المقياس وهي 3 وتقع قيمة المتوسط عند (1,81-2,60)، مما يدل على أن مستوى تطوير المسار المهني للعاملين في شركة آسيا هو مستوى جيد، وبالنظر إلى قيمة (Sig) من الجدول (9) نجد أنها أصغر من 0.05 ومنه نستنتج على وجود اختلاف بين قيمة متوسط المقياس ومتوسط مستوى تطوير المسار المهني وكذلك ميول مستوى تطوير المسار المهني للعاملين إلى الإيجابية، مما يدل على اهتمام الإدارة بالبرامج التدريبية وتوفير تدريبات مهنية للعاملين وتطبيق التدريب الإشرافي وتزويد العاملين بالتوجيهات المناسبة لتحسين أدائهم في العمل.

الإجابة عن التساؤل الرابع: ما هو مستوى القيادة التحويلية المتبع في شركة آسيا؟

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة التحويلية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
leader	58	3.6724	.70592	.08221

جدول (11): الفرق بين متوسط القيادة التحويلية والقيمة المفروضة

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	

					Lower	Upper
leader	8.179	57	.000	.67241	.5078	.8370

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (10) إن قيمة المتوسط للبيانات المدروسة 3.6724 أي أنه أكبر من قيمة متوسط المقياس وهي 3 وتقع قيمة المتوسط عند (1,81-2,60)، مما يدل على أن مستوى الولاء التنظيمي في شركة آسيا هو مستوى جيد، وبالنظر إلى قيمة (Sig) من الجدول (11) نجد أنها أصغر من 0.05 ومنه نستنتج على وجود اختلاف بين قيمة متوسط المقياس ومتوسط مستوى القيادة التحويلية المتبع، وكذلك ميول مستوى القيادة التحويلية إلى الإيجابية، ويعزو ذلك إلى تواصل القائد مع العاملين وتصرفه كنموذج يحتذى به ووضع المصلحة العامة فوق المصالح الشخصية ويقوم على تشجيع الابداع وتحفيز العاملين على اتباع الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية وإشراكهم في صناعة القرارات كما تمكنهم من مزاوله بعض الصلاحيات وتدريبهم على القيادة، وكلما كان القائد تحويليا زاد تمس العامل بالشركة على اعتبار أن القائد التحويلي يمتلك الخبرات والقدرات على توجيه العمل بأسلوب يحقق المصالح المشتركة وبالتالي العامل سيشعر بالأمن الوظيفي مما يزيد لديه الولاء التنظيمي.

الإجابة عن التساؤل الخامس: ما هو مستوى الولاء التنظيمي في شركة آسيا؟

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الولاء التنظيمي

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Loyalty	58	3.7428	.70353	.09238

جدول (13): الفرق بين متوسط الولاء التنظيمي والقيمة المفروضة

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Loyalty	8.041	57	.000	.74282	.5578	.9278

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (12) إن قيمة المتوسط للبيانات المدروسة 3.7428 أي أنه أكبر من قيمة متوسط المقياس وهي 3 وتقع قيمة المتوسط عند مما يدل على أن مستوى الولاء التنظيمي في شركة آسيا هو مستوى جيد. وبالنظر إلى قيمة (Sig) من الجدول (13) نجد أنها أصغر من 0.05 ومنه نستنتج على وجود اختلاف بين قيمة متوسط المقياس ومتوسط مستوى الولاء التنظيمي وكذلك ميول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين إلى الإيجابية، وهذا يعود حسب رأي العاملين بشركة آسيا أن السياسة المتبعة بالشركة تولي اهتمام كبير باحتياجات ومتطلبات العامل ويعود هذا الاهتمام إلى انخفاض مستوى العمالة في المنطقة في السنوات الأربع الماضية حيث تحاول الشركة المحافظة على عمالها وخصوصاً أن بعض الأعمال تتطلب خبرة ومهارات معينة.

3.8. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

- متغير الجنس:

جدول(14) الجدول التكراري حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	70.7%
انثى	17	29.3%
المجموع	58	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الجدول أن 70.7% من عينة الدراسة من الذكور، و29.3% من عينة الدراسة من الاناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة العمل في شركة آسيا لصناعة الكرتون، حيث يتم الاعتماد على الذكور أكثر من الاناث وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدرات جسدية والتعامل مع زبائن السوق.

- متغير العمر:

جدول(15) الجدول التكراري حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 فأقل	18	31.1%
40-30	34	58.6%
40 سنة فأكثر	6	10.3%
المجموع	58	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول أن 31.1 % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة، و 58.6% تراوحت أعمارهم بين 30 - 40 سنة، و 10.3% أعمارهم من 40 سنة فما فوق. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة العمل تحتاج إلى هذه الفئة العمرية بين 30 - 40 سنة، وهي فئة فنية مما يدل على أن شركة أسيا لصناعة الكرتون تتمتع بعناصر شابة تمتلك القدرة الجسدية اللازمة لأداء العمل.

- متغير الحالة الاجتماعية:

جدول (16) الجدول التكراري حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	23	39.7%
أعزب	35	60.3%
المجموع	58	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة

ويبين الجدول أن 39.7% من عينة الدراسة متزوجون، و 60.3% من عينة الدراسة أعزب.

- متغير الدخل الشهري:

جدول (17) الجدول التكراري حسب متغير الدخل الشهري:

الراتب	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

أقل من 50,000	15	25.9 %
85,000 – 50,000	35	60.3 %
فوق 85,000	8	13.8 %
المجموع	58	100.0 %

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول بينت الدراسة أن 25,9% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم أقل من 50,000 ليرة سورية، ونسبة 60.3% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم بين 85,000-50,000 ليرة سورية، ونسبة 13.8% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم فوق 85,000 ليرة سورية، وتغزو الباحثة إلى أن الرواتب الكبيرة كانت لموظفي المناصب الإدارية الكبيرة في الشركة.

- متغير سنوات الخبرة:

جدول (18) الجدول التكراري حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	10	17.2 %
من سنتين الى 8 سنوات	30	51.7 %
فوق 8 سنوات	18	18 %
المجموع	58	100.0 %

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول بينت الدراسة أن 17,2 % من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين مما يدل على أن معدل دوران العمال غير كبير، ونسبة 51.7 % من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من سنتين الى 8 سنوات وهي نسبة مرتفعة تتناسب مع توقيت بدأ عمل شركة آسيا، ونسبة 31,1 % من

عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة فوق 8 سنوات وهي أيضا نسبة جيدة وهم الفئة الأقدم في الشركة والفئة التي تتولى مناصب كبرى بالشركة.

- متغير المستوى التعليمي:

جدول (19) الجدول التكراري حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو ما دون	30	51.7%
جامعي	20	34.4%
دراسات عليا	8	13.7%
المجموع	58	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول بينت الدراسة أن غالبية المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي أو ما دون وتبلغ نسبتهم 51,7% من عينة الدراسة، ونسبة 34,4% من عينة الدراسة من حملة الإجازة الجامعية ونسبة 1.7% من عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا. وتفسر النتائج أن نسبة كبيرة من موظفي شركة آسيا ينتمون إلى الإدارة الإشرافية حيث لا تحتاج إلى كفاءات المكتسبين الخبرة الأكاديمية في دراساتهم الجامعية.

- متغير المسمى الوظيفي:

جدول (20) الجدول التكراري حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	8	13.8%
إدارة وسطى	15	25.9%
إدارة إشرافية	38	60.3%
المجموع	58	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من خلال الجدول، أن النسبة الكبرى من حيث المنصب الوظيفي هي الإدارة الإشرافية أي بمستوى عامل بنسبة 60,3% حيث أن شركة آسيا لصناعة الكرتون هي شركة صناعية تحتاج إلى نسبة كبيرة من العمال.

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

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

جدول رقم (21): اختبار الطبيعية

اختبار الطبيعية Kolmogorov – Smirnov		العينة
الدلالة الاحصائية P-value	قيمة إحصائية الاختبار Z	
0.065 لا يوجد	1.276	تطوير المسار المهني
0.119 لا يوجد	1.391	ضغوط العمل
0.073 لا يوجد	1.314	التحفيز
0,066 لا يوجد	1,45	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثة (برنامج SPSS)

ويوضح الجدول رقم (21) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في الولاء التنظيمي.

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط على متغير التحفيز كمتغير مستقل ومتغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع، كانت النتائج كما يلي:

جدول (22): نتائج الارتباط الثنائي للتحفيز فيما يتعلق بالولاء التنظيمي

معامل التحديد	R	
.427	.653	تحفيز العاملين

جدول(23): نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق في متوسط إجابات الأفراد طبقاً إلى اختلاف متغير التحفيز

Model	Sum of squares	df	Mean square	F	p-value
Regression	12.091	1	12.091	41.694	.000
Residual	16.240	56	.290		
Total	28.331	57			

جدول(24): نتائج الانحدار الخطي بين تحفيز العاملين والولاء التنظيمي (Coefficients)

	B	المعاملات المعيارية	T	p-value
		Beta		
الثوابت	.072		0.032	.840
تحفيز العاملين	.886	.653	6.457	.000

المصدر: من إعداد الباحثة (برنامج SPSS)

من الجدول (22) نجد ان معامل الارتباط الثنائي كانت 0.653 كما بلغ معامل التحديد 0.427 مما يعني أن 42.7% من التغير في الولاء التنظيمي يعود الى التغير في تحفيز العاملين. من الجدول(23) نجد ان $p\text{-value}=0.00$ وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 إذا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز العاملين ومستوى الولاء التنظيمي.

كما يشير الجدول (24) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تحفيز العاملين والولاء التنظيمي كما يلي:

$$Y=0.072+0.886X$$

علماً بأن Y تمثل المتغير التابع أي الولاء التنظيمي و X المتغير المستقل تحفيز العاملين، وقيمة B موجبة وقيمة $\text{Sig}<0.05$ هذا يعني أن العلاقة بين متغيري التحفيز والولاء التنظيمي طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% مما يعني أنه كلما زاد تحفيز العاملين زاد الولاء التنظيمي.

وتفسر الباحثة بأنه كلما سعت الشركة لزيادة التحفيز بشقيه المعنوي والمادي كلما زاد ارتباط العاملين بالشركة، مما يتطلب الاهتمام الكبير بعامل التحفيز والاهتمام بأسلوب التحفيز المادي والمعنوي الأمر الذي يدفع العاملين لبذل أقصى الجهود للحصول على التقدير اللازم الذي سينمي لديهم الولاء للشركة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار المهني للعاملين في الولاء التنظيمي.

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط على متغير تطوير المسار المهني كمتغير مستقل ومتغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع، كانت النتائج كما يلي:

جدول (25): نتائج الارتباط الثنائي لتطوير المسار المهني فيما يتعلق بالولاء التنظيمي

معامل التحديد	R	
.266	.515	تطوير المسار المهني للعاملين

جدول (26): نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق في متوسط إجابات الأفراد طبقاً إلى اختلاف متغير تطوير المسار المهني

Model	Sum of squares	df	Mean square	F	p-value
Regression	7.528	1	7.528	20.264	.000
Residual	20.803	56	.371		
Total	28.33	57			

جدول (27): نتائج الانحدار الخطي بين تطوير المسار المهني والولاء التنظيمي (Coefficients)

	B	المعاملات المعيارية	T	p-value
		Beta		
الثوابت	.590		1.522	.134
تطوير المسار المهني	.690	.515	4.502	.000

المصدر: من إعداد الباحثة (برنامج SPSS)

من الجدول (25) نجد ان معامل الارتباط الثنائي كانت 0.515 أي أن المتغيرين مرتبطين خطياً، كما بلغ معامل التحديد 0.266 مما يعني أن 26.6% من التغيرات في الولاء التنظيمي يعود تأثيرها الى التغيرات في تطوير المسار المهني للعاملين.

من الجدول (26) نجد ان $p\text{-value}=0.00$ وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 إذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار المهني للعاملين في الولاء التنظيمي.

كما يشير الجدول (27) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطوير المسار المهني للعاملين والولاء التنظيمي كما يلي:

$$Y=0.590+0.690X$$

علماً بأن Y تمثل المتغير التابع أي الولاء التنظيمي و X المتغير المستقل تطوير المسار المهني للعاملين وبما أن قيمة B موجبة وقيمة $\text{Sig}<0.05$ وهذا يعني أن العلاقة بين متغيري التحفيز والولاء التنظيمي هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95%. مما يعني أن كلما زاد تطوير المسار المهني للعاملين زاد الولاء التنظيمي.

وهذه النسبة جيدة لذلك يتوجب على الشركة القيام بتصميم برامج تدريبية أو دورات تأهيل لإكساب العاملين معارف أو مهارات جديدة، ويستلزم أيضاً تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات العمل من معارف ومهارات وقدرات.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في الولاء التنظيمي.

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط على متغير ضغوط العمل كمتغير مستقل ومتغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع، كانت النتائج كما يلي:

جدول (28): نتائج الارتباط الثنائي لضغوط العمل فيما يتعلق بالولاء التنظيمي

معامل التحديد	R	
.149	.386	ضغوط العمل

جدول(29): نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق في متوسط إجابات الأفراد طبقاً إلى اختلاف متغير ضغوط العمل

Model	Sum of squares	df	Mean square	F	p-value
Regression	14,127	1	14.127	55.694	.000
Residual	14.204	56	.254		
Total	28.331	57			

جدول(30): نتائج الانحدار الخطي بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي (Coefficients)

	B	المعاملات المعيارية	t	p-value
		Beta		
الثوابت	4.082		7.099	.000
ضغوط العمل	.539	.386	3.135	.003

المصدر: من إعداد الباحثة (برنامج SPSS)

من الجدول (28) نجد ان معامل الارتباط الثنائي كانت 0.386 أي أن المتغيرين مرتبطين خطياً، كما بلغ معامل التحديد 0.149 مما يعني أن 14.9% من التغيرات في الولاء التنظيمي يعود تأثيرها الى التغيرات في ضغوط العمل.

من الجدول(29) نجد ان $p\text{-value}=0.003$ وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في الولاء التنظيمي.

كما يشير الجدول (30) إلى معادلة الانحدار الخطي بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي كما يلي:

$$Y=4.082+0.539X$$

علماً بأن Y تمثل المتغير التابع أي الولاء التنظيمي و X المتغير المستقل ضغوط العمل، وبما أن قيمة B موجبة وقيمة $Sig<0.05$ وهذا يعني أن العلاقة بين متغيري التحفيز والولاء التنظيمي هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95%. مما يعني أن كلما زاد ضغوط العمل زاد الولاء التنظيمي.

وتفسر الباحثة هذه العلاقة الطردية بين متغير ضغوط العمل ومتغير الولاء التنظيمي بسبب أن ضغوط العمل تعتبر عامل إيجابي للعامل فكما زاد ضغط العمل زاد الإنتاج وبالتالي زادت التوزيعات والحوافز الإنتاجية وزادت مكافآت الساعات الإضافية، وبالتالي هذه الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز بسرعة وحسم، كما أن لها آثاراً نفسية إيجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه، وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل وأيضاً على الولاء التنظيمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي.

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط على متغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل ومتغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع، كانت النتائج كما يلي:

جدول(31): نتائج الارتباط الثنائي للقيادة التحويلية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي

معامل التحديد	R	
.499	.706	انماط قيادة العاملين

جدول(32): نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق في متوسط إجابات الأفراد طبقاً إلى اختلاف متغير القيادة التحويلية

Model	Sum of squares	df	Mean square	F	p-value
Regression	4.230	1	4.230	9.830	.003
Residual	24.100	56	.430		
Total	28.331	57			

جدول(33): نتائج الانحدار الخطي بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي (Coefficients)

	B	المعاملات المعيارية	T	p-value
		Beta		
الثوابت	.753		3.461	.001
القيادة التحويلية	.719	.706	7.463	.000

المصدر: من إعداد الباحثة (برنامج SPSS)

من الجدول (19) نجد ان معامل الارتباط الثنائي كانت 0.706 مما يعني أن المتغيرين مرتبطين خطياً، كما بلغ معامل التحديد 0.499 مما يعني أن 49.9% من التغيرات في الولاء التنظيمي يعود تأثيرها الى التغيرات في القيادة التحويلية.

من الجدول (20) نجد ان $p\text{-value}=0.00$ وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 إذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي.

كما يشير الجدول (21) إلى معادلة الانحدار الخطي للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي كما يلي:

$$Y=0.753+0.719X$$

علماً بأن Y تمثل المتغير التابع أي الولاء التنظيمي و X المتغير المستقل القيادة التحويلية، وبما أن قيمة B موجبة وقيمة $\text{Sig}<0.05$ وهذا يعني أن العلاقة بين متغيري التحفيز والولاء التنظيمي هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% مما يعني أن كلما زاد اتباع القيادة التحويلية زاد الولاء التنظيمي.

يتبين أن القيادة التحويلية أكثر العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي بنسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك بأن القائد التحويلي يقوي التزام العامل بالشركة حيث يتميز بقدرته على حث الأفراد على الارتباط والولاء للشركة من خلال دعمهم وحل مشاكلهم وتشجيعهم على إبراز وتطوير نقاط القوة لديهم ومن خلال نظريته لهم أفراد لهم احتياجات ومتطلبات، لذلك يجب على شركة آسيا البحث عن الأشخاص الذين يتمتعون بصفات القيادة التحويلية، حيث أن العاملين يولون اهتماما كبيرا بنمط القيادة المطبق، وكلما كان القائد يتمتع بصفات القيادة التحويلية كلما زاد الولاء التنظيمي للعاملين.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين الجنسين فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام **Independent samples test**، ويكون هناك فروق إذا كانت الدلالة الإحصائية $P\text{-value}$ أصغر من مستوى الأهمية 0.05.

جدول (34): نتائج الاختبار T لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير الجنس

	Levene's test for equality variances		t-test for equality of mean		
	F	P-value	T	p-value (2-tailed)	الانحراف المعياري
وجود تجانس بين متغيري الدراسة	.180	.673	.974	.334	.19094
لا يوجد تجانس بين متغيري الدراسة			1.112	.319	.19094

المصدر: من إعداد الباحثة (برنامج SPSS)

من الجدول (34) نجد في اختبار ليفين للتجانس $p\text{-value}=0.673$ وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة مما يعني وجود تجانس بين متغيري الدراسة، وحيث ان شرط التجانس محقق فإننا نعتمد $p\text{-value}=0.334$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين فيما يتعلق بالولاء التنظيمي، أي أن الذكور والإناث العاملين في شركة آسيا للتغليف متساوون في متوسط درجات الولاء التنظيمي مما يعني أن شركة آسيا تهتم بالجنسين بطريقة مشابهة ولا تميز بينهما.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في العمر فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام **One-Way ANOVA**، ويكون هناك فروق إذا كانت الدلالة الإحصائية $P\text{-value}$ أصغر من مستوى الأهمية 0.05.

جدول(35): اختبار تجانس التباين

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.578	2	55	.216

جدول(36): نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الولاء لدى العاملين حسب متغير العمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.457	2	.729	1.612	.209
Within Groups	24.866	55	.452		
Total	26.323	57			

المصدر: من إعداد الباحثة (برنامج SPSS)

من الجدول (36) نجد ان $p\text{-value}=0.209$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العمر فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في التعليم فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام **one-way ANOVA**، ويكون هناك فروق إذا كانت الدلالة الإحصائية **P-value** أصغر من مستوى الأهمية 0.05.

جدول (37): اختبار تجانس التباين

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.548	1	55	.462

جدول (38): نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الولاء لدى العاملين حسب متغير

التعليم

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.523	2	.762	1.689	.194
Within Groups	24.800	55	.451		
Total	26.323	57			

من الجدول (38) نجد ان $p\text{-value}=0.194$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي أنك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى التعليمي فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في المنصب الوظيفي فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام **one-way ANOVA**، ويكون هناك فروق إذا كانت الدلالة الإحصائية **P-value** أصغر من مستوى الأهمية 0.05.

جدول (39): اختبار تجانس التباين

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.236	2	55	.236

جدول (40): نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الولاء لدى العاملين حسب متغير

المنصب الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.248	2	.124	.262	.771
Within Groups	26.075	55	.474		
Total	26.323	57			

من الجدول (40) نجد ان $p\text{-value}=0.771$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 إذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المسمى الوظيفي فيما يتعلق بالولاء التنظيمي، مما يدل على أن سياسات الحوافز وتطوير المسار المهني مطبقة على جميع الإدارات.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في سنوات الخبرة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام **one-way ANOVA**، ويكون هناك فروق إذا كانت الدلالة الإحصائية $P\text{-value}$ أصغر من مستوى الأهمية 0.05.

جدول(41): اختبار تجانس التباين

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.198	2	55	.309

جدول(42): نتائج التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الولاء لدى العاملين حسب متغير

سنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.166	2	.083	.175	.840
Within Groups	26.157	55	.476		
Total	26.323	57			

من الجدول (42) نجد ان $p\text{-value}=0.840$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 إذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الخبرة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

3.9. النتائج والتوصيات:

تتضمن هذه الفقرة أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج والاستنتاجات في ضوء التحليل الإحصائي وملائمتها للجوانب النظرية المتضمنة في الدراسة والتي ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

- بينت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون جيد حيث يميل للإيجابية.
- خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للعوامل السابقة دراستها (التحفيز، تطوير المسار المهني للعاملين، ضغوط العمل، القيادة التحويلية) على الولاء التنظيمي.
- حيث أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية هي أكثر المتغيرات تأثيراً على الولاء التنظيمي لدى عاملي شركة آسيا للصناعة الكرتون، حيث أن 49.9 % من التغير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في القيادة التحويلية.
- كما بينت الدراسة أن التحفيز بشقيه المعنوي والمادي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تأثيره على الولاء التنظيمي لدى عاملي شركة آسيا للتغليف، حيث أن 42.7 % من التغير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في تحفيز العاملين.
- أظهرت الدراسة أن تطور المسار المهني للعاملين يأتي بالمرتبة الثالثة من حيث تأثيره على الولاء التنظيمي لدى عاملي شركة آسيا للتغليف، حيث أن 26.6 % من التغير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في تطوير المسار المهني.
- أظهرت الدراسة أن ضغوط العمل تأتي بالمرتبة الأخيرة من حيث تأثيرها على الولاء التنظيمي لدى عاملي شركة آسيا للتغليف، حيث أن 14.9 % من التغير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في ضغوط العمل.
- خلصت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس ومتغير العمر ومتغير التعليم ومتغير المنصب الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة.
- أظهرت الدراسة أن شركة آسيا تنطبق سياسات الحوافز بشكل جيد.

- أظهرت الدراسة أن شركة آسيا تطبق سياسات تطوير المسار المهني بشكل جيد.
- أظهرت الدراسة أن العاملين يعانون من ضغوط عمل بنسبة متوسطة.
- أظهرت الدراسة أن نمط القيادة التحويلية مطبق بشكل جيد في شركة آسيا.

3.10. المقترحات والتوصيات:

توصي الباحثة بعد المراجعة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها إلى النتائج بعدد من التوصيات يمكن تلخيصها بما يلي:

- العمل على تعزيز نمط القيادة التحويلية في الشركة لما له من أثر إيجابي في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا. والاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلك سمات تؤهلها لهذا النمط من القيادة والعمل على تطويرها.
- من خلال الدراسة وجدنا أن الحوافز كان لها أثر كبير على الولاء التنظيمي لذلك يجب على الشركة الاهتمام بنظام الحوافز المتبع والعمل على تطويره بشكل دوري وخلق تحديات جديدة للعاملين بحوافز جديدة تبعد عنهم الرتابة.
- العمل على دعم برامج تطوير المسار المهني المناسبة للعاملين لكي يدركوا إمكاناتهم، وتزويدهم بالتوجيهات المناسبة لتحسين أداء أعمالهم.
- الاهتمام بالتدريبات المهنية المتعلقة بالعمل وتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية.
- العمل على تعميق حالة الانسجام والتفاهم بين العاملين مما يزيد من الولاء التنظيمي.
- يجب على الشركة العمل على تخفيف ضغط العمل عن العاملين لديها من خلال فترات استراحة للأعمال طويلة المدة. بالإضافة إلى القيام بنشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل تزيد من الراحة النفسية للعاملين.

4. المراجع:

المراجع العربية:

- أبو العلا، محمد صلاح الدين، (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- ابو النداء، سامية خميس، (2007)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة.
- أبو بكر، مصطفى محمود، (2008)، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- أندرو. ج دوبرين، (2001)، ترجمة وليد شحادة، القيادة ممارسات ومهارة وخلصات بحوث، معهد روشستر للتكنولوجيا، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق.
- الأحمدى، طلال عايد، (2004)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة.
- الحجري، سالم، (2002)، واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- السكارنة، بلال خلف، (2009)، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الرواشدة، خلف سليمان، (2007)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد، (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.

- العتيبي، سعود محمد، (1997)، السواط، طلق عوض، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه.
- العتيبي، مشعل بن حمس بن مشعل، (2008)، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي-دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العجمي، راشد، (1998)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، مجلد 20، ع 70، مسقط.
- العديلي، ناصر محمد، (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العواد، فؤاد عبد الله، (2006)، الهران، محمد عبد الله، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.
- الفكي، صلاح الدين حامد، (2008)، "تخطيط المسارات الوظيفية: حقبة تدريبية" مركز الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب، الرياض.
- الفهداوي، فهمي خليفة؛ القطاونة، نشأت أحمد، (2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.
- القبلان عبد الله، (2016)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- القحطاني محمد بن قيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية-نحو منهج استراتيجي متكامل، مطابع الحسيني الحديثة، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، سالم وآخرون، (2000)، "منهج البحث في العوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS"، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- القريوتي، محمد، (2003)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان.

- المرسي، جمال الدين محمد، (2006)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية الإسكندرية.
- الموسوي سنان، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، بيروت.
- الموسوي، سنان، (2004)، "الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- النوشان، علي بن محمد، (2003)، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الهبتي، خالد عبد الرحيم، (2004)، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، جامعة مؤتة، الأردن.
- جواد، شوقي ناجي، (2010)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمادات، محمد، (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان.
- حريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار الحامد، عمان.
- حمزاوي، محمد سيد عبد العال، (2008)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري، الرياض.
- رشيد، مازن فارس، (2004)، "إدارة الموارد البشرية" مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، الرياض.
- سلطان، محمد، (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- صغراني، عائشة عبد الحميد، (2007)، "التحفيز وأثره في أداء الأفراد" رسالة ماجستير جامعة دمشق.
- عباس، سهيلة، (2003)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- عبوي، زيد منير، (2006)، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، عمان، دار أسامة للنشر.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عقيلي، عمر وصفي، (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- علاقي، مدني عبد القادر، (2007)، "إدارة الموارد البشرية" خوارزم العملية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة.
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي، (١٤٢٩ هجري)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
- عليوة، السيدة، (2001)، "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد"، دار السماح، القاهرة.
- ماهر، أحمد، (2007)، "إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الطبعة التاسعة، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد، (2009)، "المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعية، الطبعة التاسعة، الإسكندرية.
- مرعي، محمد مرعي، (2000)، التحفيز في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق.
- مرعي، محمد مرعي، (2006)، كتاب إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- مصطفى، أحمد، (2000)، "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين.
- منصور، طلعت، والبيلاوي، فيولا، (1989)، قائمة الضغوط النفسية، دليل التعرف على الصحة النفسية للمعلمين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- منوبة، مزوار، (2013)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي-دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- موسى اللوزي، (2003)، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد، (1998)، الولاء التنظيم للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- هباز، أنس، (2015)، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- Barbuto, J.E, (2005), “Motivation and transactional charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents”, Journal of Leadership and Organizational Studies.
- Barnett, Kerry & McCormick, John, (2003), Vision, relationships, and teacher motivation: A case study. Journal of Educational Administration.
- Bass, Bernard M & Steidlmeier, (1992), “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, Leadership Quarterly”, Vol 10.
- Bono, J.E & Judge, T.A, (2004), “Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis, Journal of Applied Psychology.
- Dessler, (2003), Human Resource Management, 9th edition, Person Education International.
- Fairholm GW, (1995), “Values Leadership: a value philosophy model”, international journal of value-based management.
- Gellis, Z.D, (2001), Social work perceptions of transformational and transactional Leadership in health care, Social Work Research.
- Leithwood, k, & Jantzi, D, (2000), the effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. Journal of educational administration.
- Long at el, (2014), An Analysis on Academicians Job Satisfaction, International Education Studies, Vol7.
- Merechant Jr, R. C, (2010), The Role of Career Development in Improving Organizational Effectiveness and Employee Development, Florida Department of Law Enforcement.
- Powell, Trevor & Enright, Simon, (1993), Anxiety and Stress Management, Routledge, London.
- Rafferty, A.E & Griffin, M.A, (2004), Dimensions of Leadership.
- Ribeiro, Anderson, (1999), Work pressure of air surveillance controllers at Rio de Janeiro airport.

- Simic, “Transformational Leadership, (1998), The key to successful management of transformational organizational changes, Facta Universities.
- Shin S.J & Zhou, J, (2003), “Transformational Leadership, conservation and creativity”, evidence from Korea Academy of Management Journal.
- Steers, R.M., (1997), Antecedents and consequences of organizational commitment. Administrative science quarterly.
- Stone, Rusell, & Patterson, (2003).
- Twigg N, (2003), “Transformational Leadership perceived Unions Support and Union Citizenship, Louisiana Tech University, USA.
- Woodcock, C, (2010), Transformational Leadership and employee commitment: The moderating role of perceived organizational support and individual level collectivism, Unpublished M.A Northern Illinois University.

–

5. الملاحق:

الاستبيان

تحية طيبة:

تم تصميم هذا الاستبيان للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده لنيل درجة الماجستير التخصصي في إدارة الأعمال بموضوع:

"العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون"

سوف تكون إجاباتكم موضع عناية واهتمام وسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولذلك لا يطلب منكم كتابة الاسم أو أي معلومات تدل على الشخصية، كما أن مدة الإجابة على الاستبيان لن تكون أكثر من 15 دقيقة.

أمل منكم التكرم والإجابة على بنود الاستبيان ولكم مني كل الشكر والتقدير لجهودكم وتعاونكم.

الباحثة: آلاء السوقي

القسم الأول:

- 1- العمر (أقل من 30 سنة - من 30 سنة إلى 40 سنة - فوق 40 سنة)
- 2- الوضع العائلي (عازب / ة - متزوج / ة)
- 3- المستوى التعليمي (أقل من جامعي - شهادة جامعية - دراسات عليا)
- 4- الجنس (أنثى - ذكر)
- 5- الدخل الشهري (أقل من 50000 ل.س - من 50000 ل.س إلى 85000 ل.س - أعلى من 85000 ل.س)
- 6- المسمى الوظيفي (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة إشرافية)
- 7- سنوات الخبرة (أقل من سنتين - من سنتين إلى 8 سنوات - من 8 سنوات فأكثر)

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة X في المكان الذي تراه مناسباً.

تطوير المسار المهني

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تساعدني المنظمة في إجراء التقييم الذاتي وفهم اهتماماتي المهنية، ودور ومسؤوليات العمل					
2-	تزودني المنظمة بالوصف الوظيفي المناسب لعملتي					
3-	يقدم رؤسائي الدعم لي ويناقشون مضمون العمل معي					
4-	توفر المنظمة تدريبات مهنية للعاملين					
5-	تطبق المنظمة التدريب أثناء العمل (التدريب الإشرافي)					
6-	توفر المنظمة التدريب لإدراك إمكاناتهم					
7-	تزود المنظمة العاملين بالتوجيهات المناسبة لتحسين أدائهم في عملهم					
8-	تقدم المنظمة مساعدات تتعلق برسوم التعلم الخاص					
9-	أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة					
10-	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار المهني					
11-	يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المنظمة					

ضغوط العمل

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	أنجز أعمالا بطريقة أعتقد أنها خاطئة					
2-	أعاني من خلافات مهنية بيني وبين زملائي في العمل					
3-	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء					
4-	يتدخل المسؤولون بأداء عملي بشكل كبير					
5-	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي					
6-	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي					
7-	تتقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل					
8-	مسؤولياتي الوظيفية غير محددة					
9-	آلية العمل لتحقيق الأعمال المكلف بها غير واضحة					
10-	أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية					
11-	القواعد والإجراءات والأوامر في المنظمة غير مفهومة للجميع					
12-	حجم العمل الذي أقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل					
13-	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما أكلف به					
14-	التوقعات عني في المنظمة التي أعمل بها أكبر من المهارات والقدرات التي أمتلكها					
15-	الأعمال المطلوبة أعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة					
16-	أتحمل مسئلة عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض					

17-	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة				
18-	زيادة أعبائي في العمل مقارنة بالزملاء				
19-	لا أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام				
20-	يتوقف العمل بسبب نقص الموارد والإمكانات المطلوبة لإتمامه				
21-	الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لإنجاز العمل غير متوفرة				
22-	الضوضاء في العمل غير مناسبة لطبيعة عملي				
23-	الإضاءة والتهوية في مكان عملي تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي				

التحفيز

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي					
2-	المكافآت التي تقدمها الإدارة تكفل عملي بشكل جيد وتحفزني					
3-	تقدم الإدارة ترقية وعلاوات عادل ومناسبة					
4-	وجود نظام التأمين الصحي والمعاشات يدفعني للتمسك بالعمل					
5-	تأمين المواصلات من العمل للبيت يشعرني بالراحة بالمنطقة					
6-	وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد					
7-	وجود نظام العلاوات الاستثنائية تكفل عملي بشكل مناسب					
8-	تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل					
9-	وجود نظام الجوائز المادية العينية تحقق حاجاتي وتحفزني					

10-	تقدم الإدارة مبالغ النقدية عادلة ومناسبة				
11-	القروض التي تقدم للعاملين تحقق حاجاتي ورغبتني بالتمسك بالعمل				
12-	مكافآت العمل الإضافي تدفعني للتمسك بالعمل				
13-	أشعر أن لإدارة تهتم بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب				
14-	تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل				
15-	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية				
16-	احصل على مزايا المشاركة في دورات تدريبية				
17-	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية				
18-	أشعر أن الإدارة تهتم بالابتكارات والمبادرات المقدمة				
19-	امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل يشعرني باهتمام المؤسسة بالعمل الذي أقوم به				

القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يتحلى سلوكه بالقيم المثلى					
2-	يحظى باحترام الجميع					
3-	يعد قدوة لي في العمل					
4-	يمتلك خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة وروية					
5-	أفخر دوماً بالعمل تحت قيادته					
6-	أثق بقائدي ثقة كبيرة					

					7- يتجنب استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية
					8- يتحدث قائدي عن مستقبل العمل بتفاؤل
					9- يتحدث قائدي بحماسة عما يتوجب انجازه
					10- يثق قائدي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف
					11- يقوي التزامي بأهداف المنظمة
					12- يشجعي رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره
					13- يشجع على حل المشكلات بطرق ابتكارية
					14- قادرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس
					15- قادرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة
					16- يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير
					17- يقضي قائدي وقتاً في توجيه وتدريب مرؤوسيه
					18- يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته
					19- ينظر قائدي إلى كفر له احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين
					20- يساعدني قائدي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي
					21- يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي

الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المنظمة					
2-	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المنظمة					
3-	يهمني كثيرا مستقبل أفضل لهذه المنظمة					
4-	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المنظمة					
5-	لدي ثقة بأن المنظمة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها					
6-	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي					
7-	أشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي أنني أعمل في هذه المنظمة					
8-	سأبقى في هذه المنظمة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل					
9-	أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المنظمة					
10-	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة					
11-	أشعر بالانتماء لهذه المنظمة					
12-	أشعر بأن مشاكل هذه المنظمة جزء من مشاكلي					