



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد

العنوان البحث

ادارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي

بحث مقدم

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / قسم اقتصاد
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الاقتصاد

اعداد الطالب

مصطفى جليل عذوري

بإشراف

م. هند نعيم حوشي

٢٠٢٣ م

١٤٤٤ هـ

الملخص

يهدف البحث إلى معرفة دور إدارة الاحتواء العالي في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان لما لجامعة ميسان من أهمية باستقبال الطلبة وتأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والشهادات العلمية ما ينعكس بشكل إيجابي على المجتمع.

واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة بيانات البحث من خلال تحليل الاستبانة المعتمدة على الدراسة الاستطلاعية الموزعة على عينة البحث التي تضم ٦٠ من العاملين الإداريين بجامعة ميسان

وفي الإطار النظري للبحث قدم الباحث شرح حول مفاهيم الدراسة المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي للعاملين ومستوياتها ، بالإضافة لمفهوم الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة لتحقيقه. وفي ختام الدراسة خلص البحث لعدد من النتائج كان من أهمها أن بُعد المشاركة في صنع القرارات حقق الأهمية الأعلى بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي ، ومن ثم بُعد مشاركة العوائد بما يخص التأثير على الولاء التنظيمي، وهذا يعود لارتفاع أهمية ومتوسط إجابات هذين البعدين. وأوصى البحث بضرورة أن تركز جامعة ميسان على كافة أبعاد ومحاور إدارة الاحتواء العالي لتحقيق تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين، باعتبار أن هذا الأسلوب هو من الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

مقدمة

تفرض التطورات والتغيرات المتلاحقة في العالم على المنظمات بكافة أشكالها الكثير من التحديات من بينها خلق ميزة تنافسية، وهذا يتطلب من هذه المنظمات الاهتمام بشكل أكبر برأسمالها البشري، من أجل ضمان تقديم خدماتها ومنتجاتها بجودة أكبر، وهذا ما يضمن نموها واستمرارها وبلوغ أهدافها، هذا الأمر أدى إلى ظهور مصطلح إدارة الاحتواء العالي، حيث بات من الضروري على المنظمات التفكير واستخدام أساليب الإدارة الحديثة والمعاصرة ومنها إدارة الاحتواء العالي (عليون وحميدات، ٢٠٢٢، ص ٣٠٥)، وظهر هذا المصطلح يعود إلى ثمانينيات القرن العشرين من خلال العالم الأمريكي Edward Lawler، حيث يشير هذا المصطلح إلى درجة مشاركة أفراد المنظمة في عملية صناعة القرارات بغية ضمان بناء قوة وقدرة بشرية وتعزيز الشعور بالمسؤولية والملكية، فإدارة الاحتواء العالي تشمل امتلاك الأفراد القوة أو القدرة على التأثير في قرارات المنظمة وهذا يتطلب مشاركة المعلومات والبيانات للمساهمة بشكل فعال في عملية صنع القرار داخل المنظمة (عبدالسلام و السيد، ٢٠٢١، ص ٢٩٨).

ومن الناحية الأخرى يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة التي درستها الباحثون نظراً لآثارها الإيجابية على العاملين والمنظمة التي يعملون بها، فعندما يتمتع العامل درجة عالية من الولاء التنظيمي فإنه يصبح أكثر ارتباطاً وتعلقاً بمنظمته، كما أن ذلك ينمي لديه شعوراً ورغبة قوية في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، وهذا ما يشعره بالارتياح ويخلق لديه حالة استقرار في العمل، وبالتالي يؤدي ذلك لتحسين أداءه، وهذا ما يفرض على المنظمات ضرورة تعزيز الولاء التنظيمي لدى عاملها بغية الحفاظ على مواردها البشرية وأصحاب الكفاءات والخبرات والمهارات من جهة، وبغية بلوغ أهداف المنظمة من جهة أخرى (بلطرش وجميل، ٢٠١٩، ص ٢٨).

ويمثل الولاء التنظيمي ارتباط العامل بالمنظمة من حيث الرغبة في الانتماء إلى منظمة قوية تساعد في حمايته وتقوي شخصيته ويجد فيها نفسه، ويعد الولاء التنظيمي من أهم السلوكيات التي ينبغي على العاملين أن يتصفوا بها داخل المنظمة، وله أثر كبير في سير العمل وبلوغ الأهداف بشكل فعال، فهو يقلل السلوكيات السلبية للعاملين مثل التغيب عن العمل أو الشعور بالإحباط... (منصور، ٢٠٢٢، ص ٥٨٨).

مشكلة البحث

ومما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث كما يلي:
ما هو دور إدارة الاحتواء العالي في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان؟
ومنه يتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان؟
- ما هو دور امتلاك المعلومات في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان؟
- ما هو دور المشاركة في العوائد في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان؟.
- ما هو دور امتلاك المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان؟.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال تناوله للموضوعات المدروسة وهي (أداء الاحتواء العالي بأبعاده المختلفة، الولاء التنظيمي) ومدى تطبيقها في جامعة ميسان، ويمكن تجسيد هذه الأهمية في الآتي:

- أهمية متغيرات البحث كونها من المواضيع الحديثة في الإدارة، بالتالي البحث يحاول إثارة الاهتمام بها في المنظمة محل الدراسة.
- يعد مجال البحث في (جامعة ميسان) ذو أهمية كونها تقوم باستقبال الطلبة وتأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والشهادات العلمية مما له انعكاس إيجابي على المجتمع.
- مساهمة البحث في تضيق الفجوة البحثية من خلال تبادل العلاقة والدور بين إدارة الاحتواء العالي والولاء التنظيمي وهذا يساهم في اهتمام إدارة الجامعة على ادراك أهمية هذه المتغيرات.

أهداف البحث

وفقاً لما سبق فإن هذا البحث يهدف الى ما يلي:

- تحديد مستوى تطبيق إدارة الاحتواء العالي وابعادها المختلفة في جامعة ميسان.
- تحديد مستوى الولاء التنظيمي وابعادها المختلفة في جامعة ميسان.
- تحديد دور ابعاد إدارة الاحتواء العالي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- تقديم عدة مقترحات بهدف تحسين الواقع الحالي لجامعة ميسان.

فرضيات البحث

يمكن صياغة فرضية البحث كما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

ومنه يتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

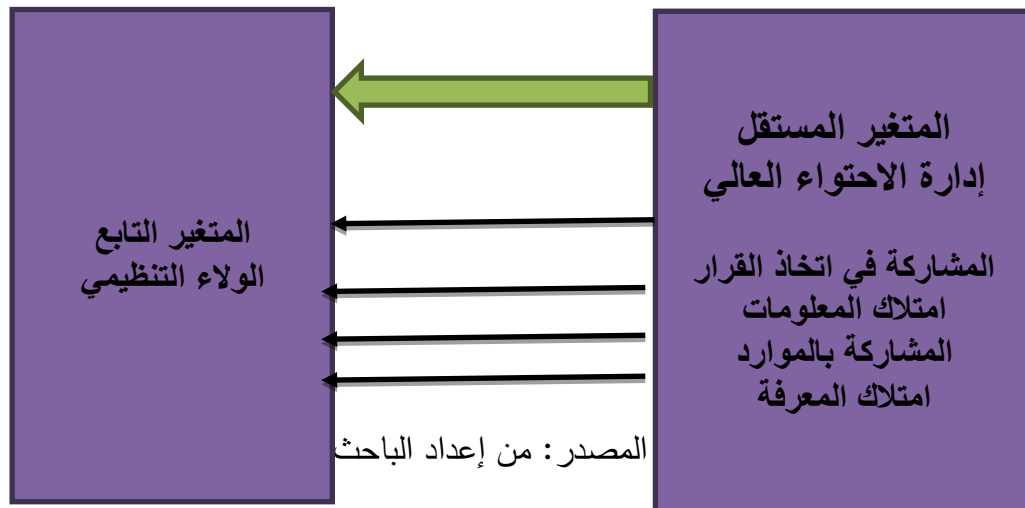
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعلومات في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العوائد في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

نموذج البحث



حدود البحث

- الحدود الموضوعية: البحث في موضوع دور إدارة الاحتواء العالي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- الحدود البشرية: العاملون في القسم الإداري في جامعة ميسان.
- الحدود المكانية: يقتصر البحث في جامعة ميسان.
- الحدود الزمانية: خلال شهر ايار ٢٠٢٣.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في القسم الإداري في جامعة ميسان، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث بهدف جمع البيانات بغية تحليلها وتقديم النتائج.

أساليب جمع البيانات

سيتم الاستعانة بمصدرين أساسيين للبيانات هما:

- المصادر الرئيسية: ستعتمد على دراسة استطلاعية على العينة المدروسة، من خلال اعداد استبانة وتوزيعها، ومن ثم سيتم تحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات الموضوعة وصولاً الى النتائج والتوصيات، حيث تشمل الاستبانة محاور المتغيرات. ويتم قياس كل فقرة من فقرات الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي لمعرفة درجة أهمية كل فقرة من فقراتها.
- المصادر الثانوية: المتمثلة بالكتب والمجلات والدراسات والأبحاث ذات الصلة، والتي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة لبعض المواقع الالكترونية.

الأساليب الإحصائية المستعملة

اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي SPSS لمعالجة بيانات البحث من خلال الأساليب التالية:

- الفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة البحث.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة استبانة البحث.
- سبيرمان والانحدار الخطي البسيط.

الاطار النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة الاحتواء العالي:

مفهوم وطبيعة إدارة الاحتواء العالي:

تعرف إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية والتي تركز على العاملين من خلال تنمية مشاركتهم في عملية صنع القرار، واعطاءهم القوة لذلك، وحصولهم على المعلومات والتدريب والحوافز (Armstrong, ٢٠١٦, P٦٥).

كما تعرف بأنها مدخل اداري يركز على احتواء العاملين ومنحهم الفرص لصنع القرارات التي ترتبط بأداء وظائفهم والمشاركة في كافة اعمال المنظمة (Wood, ٢٠١٦, O١٧٨).

ومن تعريف إدارة الاحتواء العالي يتضح الملاحظات الاتية (عبدالسلام والسيد، ٢٠٢١، ٣١٣-٣١٤):

- ١ يمثّل احتواء العاملين قدرة هؤلاء العاملين على التأثير على العمل وعملياته عبر تطبيق أفكارهم وخبرتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار في المنظمة التي يعملون بها.
- ٢ يتضمن احتواء العاملين مساهمتهم في جميع جوانب العمل الخاصة بالمنظمة.
- ٣ يرتبط احتواء العاملين بشعورهم بالمسؤولية والملكية بشكل اكبر بسبب ادراكهم لمدى تشجيع إدارة المنظمة لهم وتبني أفكارهم.
- ٤ يمكن الاحتواء العالي الإدارة من تنمية مشاركة العاملين ومنحهم الفرص لصنع القرارات وزيادة القرارات التي يكون هؤلاء العاملين مسؤولون عنها.
- ٥ تقوم إدارة الاحتواء العالي على الاستثمار في معرفة وخبرة العاملين وإتاحة الفرص لهم لتطبيق خبراتهم ومهاراتهم.
- ٦ تتطلب إدارة الاحتواء العالي استدامة المنظمة في تطبيق ممارسات تنمية احتواء العاملين بها.
- ٧ تسعى إدارة الاحتواء العالي الى تنمية التزام العاملين وتعزيز حماسهم وتحسين اداءهم وبالتالي القدرة على تحقيق اهداف ورسالة المنظمة.

وتتوقف مشاركة العاملين في المنظمة على عدة جوانب، وهي (Konrak, ٢٠٠٦, P١):

١ - الجانب المعرفي: ويتضمن المعتقدات التي يكونها العاملون في المنظمة والقادة وظروف العمل.

٢ - الجانب العاطفي: ويشمل مشاعر العاملين تجاه منظماتهم وقادتها وظروف العمل، وما اذا كانوا يملكون اتجاهات إيجابية او سلبية تجاه منظماتهم وقادتها.

٣ - الجانب السلوكي: ويتضمن الجهود الطوعية التي يقدمها العامل على شكل وقت إضافي، او طاقة مخصصة للعمل في المنظمة، وهذا يمثل قيمة مضافة بالنسبة للمنظمة.

مستويات احتواء العاملين:

هناك مستويات مختلفة لاحتواء العاملين وذلك بحسب درجة القوة التي يملكها العاملون في صنع القرار وتطبيقه ويمكن عرض هذه المستويات كما يلي (Lawler, ٢٠١٣, P٧٠):

١ - مستوى الاحتواء الأقل: ويشمل استشارة العاملين، كأن يطلب منهم معلومات محددة او رأي تجاه مشكلة ما من دون معرفتهم بالتفاصيل حول هذه المشكلة.

٢ - مستوى الاحتواء المتوسط: ويشمل استشارة العاملين بشكل كامل بعد ان يتم اخبارهم بالمشكلة من اجل تقديم مقترحاتهم واراؤهم للقادة، الا ان القرار الأخير لا يكون لهم.

٣ - مستوى الاحتواء العالي: وفي هذا المستوى يمتلك العامل قوة كاملة في صنع القرار، بحيث يكتشف العامل المشكلة ويحددها ويضع الحلول المناسبة لها ثم يختار البديل الأفضل، ومن ثم يراقب نتائج قراره،

أهمية إدارة الاحتواء العالي:

تكمن أهمية إدارة الاحتواء العالي بسبب تأثيرها على المنظمة مهما كان نشاطها ونوعها، بالتالي لها دوراً هاماً في تعزيز أداء العاملين واداء المنظمة ككل، ويمكن بيان أهمية إدارة الاحتواء العالي كما يلي الاتية (عبدالسلام والسيد، ٢٠٢١، ٣٢٧-٣٢٩):

١ - الأهمية بالنسبة لإداء العاملين: تتبين أهمية إدارة الاحتواء العالي في تأثيرها الواضح على أداء العاملين، فالمنظمة التي تطبق ممارسات وأسلوب إدارة الاحتواء العالي يكون العاملون لديها على مستوى عالي من الأداء، كما تحفز هذه الممارسات العاملين بسبب شعورهم بالقيمة وانهم موضع اهتمام كبير بالنسبة للمنظمة وهو ما يحقق رضاهم

وولاءهم وتحفيزهم لإنجاز الاعمال الموكلة لهم، كما يعزز الثقة والاحترام والمسؤولية المتبادلة بين العاملين وإدارة المنظمة وهو ما يؤدي الى تحقيق أداء مرتفع من العاملين ودافعية ورضا بالعمل.

٢ +الأهمية بالنسبة لإداء فرق العمل: تساعد ممارسات الاحتواء العالي على تحسين العلاقات بين عاملي المنظمة عبر تحسين جودة الاتصال والمشاركة والتشاور بين العاملين والإدارة، بما يسهم في ضمان التطبيق الجيد لمبادرات التحسين التنظيمية، فالعلاقات الجيدة والمميزة بين العاملين تعزز الرغبة لديهم في أداء العمل الجماعي، وتعزز عملية تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم للوصول الى افضل أداء، كما تمنح إدارة الاحتواء العالي أعضاء الفرق الرقابة الذاتية على عملهم واداءهم بدلاً من الرقابة الخارجية مما يمكنهم من قيادة وتوجيه ذاتهم وبالتالي المساعدة في تحقيق اهداف المنظمة.

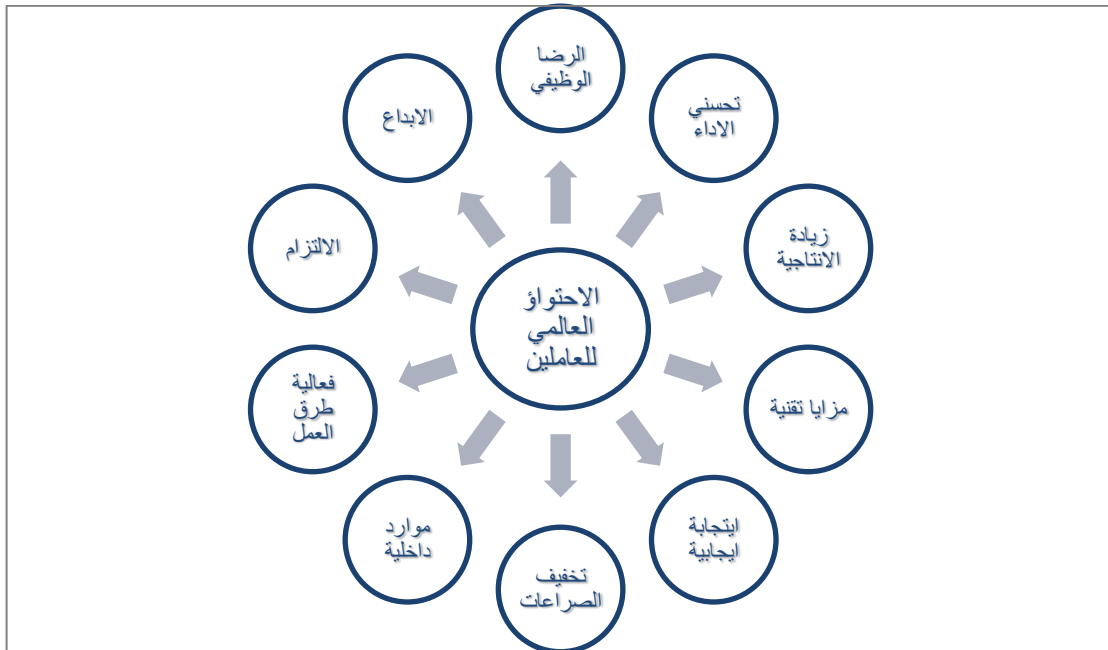
٣ +الأهمية بالنسبة لإداء المنظمة: بما ان إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل إيجابي على كل من أداء العاملين وأداء فرق العمل في المنظمة بالتالي فهي تؤثر بشكل إيجابي ايضاً على أداء المنظمة عموماً، فإدارة الاحتواء العالي تحقق فاعلية تنظيمية اعلى من خلال تحسين الإنتاجية وانخفاض معدل دوران العاملين، كما انها توفر بيئة احتواء داعمة تعزز من رأس المال البشري وبالتالي خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

مزايا إدارة الاحتواء العالي:

- من اهم مزايا تطبيق إدارة الاحتواء العالي نذكر منها (السعدون، ٢٠١٨، ص٣٥-٣٦):
- تحقيق الرضا الوظيفي: أظهرت الكثير من الأبحاث التأثير الكبير لرضا العاملين لدوافع العاملين وتأثير ذلك على الإنتاجية في المنظمات.
- تحسين الأداء المنظمي: يقصد بتحسين الأداء استخدام كافة الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وبالتالي تطوير الاداء للوصول الى الأداء الأمثل.
- تحسين إنتاجية المنظمة: من خلال مجموعة من العوامل مثل ادخال تقنيات حديثة او تدريب العاملين او تطوير هيكل نظم الإدارة..الخ.

- تحقيق المزايا التقنية: كافة المنظمات تعمل من اجل استغلال فرص السوف من خلال الابتكار وريادة الاعمال.
- الاستجابة الإيجابية: يمكن استخدام أساليب إدارة الموارد البشرية من قبل المنظمات لتحقيق نتائج إيجابية على كافة المستويات.
- التخفيف من الصراعات: تعتبر الصراعات السامة السائدة في حالة المنظمات المتنافسة، لذلك لا بد من إدارة فعالة لحل الصراعات التنظيمية.

ويمكن ابراز هذه المزايا وفق الشكل الاتي:



المصدر: من اعداد الباحث، ٢٠٢٣

ابعاد ادرة الاحتواء العالي:

يمكن إيضاح ابعاد إدارة الاحتواء العالي كما يلي (بلقرع، ٢٠٢١، ص ١٠٨-١٠٩):

١- القوة والتمكين في صنع القرار: وعني منح العاملين القوة لصناعة قرارات هامة تخص أداء عملهم وجودة وظيفتهم، ويمكن ان تكون القوة الممنوحة في مستوى قليل وقد تزداد عندما يمنح العاملين اعلى درجة من القوة من اجل اتخاذ القرارات وتنفيذها، وان للتمكين الخصائص الاتية:

- الإحساس بالتحكم في العمل بشكل اكبر.
- الشعور بالوعي لاطار العمل بالكامل.

• المسؤولية عن نتيجة قرارات العامل.

• المشاركة في تحمل المسؤوليات.

٢ -امتلاك المعلومات: أي حصول العاملين على كافة البيانات والمعلومات التي تخص مخرجات عملهم وجودة وتكاليف هذه المخرجات، ويجب على المنظمة اعداد نظام معلومات يوفر للعاملين البيانات الملاءمة لأداء عملهم بشكل شفافية، بامتلاك ومشاركة المعلومات هي العنصر الأساسي للمنظمات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، فهي ضرورية للمنظمات لتعزيز قدراتها التنافسية.

٣ -امتلاك المعرفة: ويقصد بها مهارات وخبرات العاملين، حيث يجب ان يتم الاهتمام بالعاملين وتطوير مهاراتهم وتدريبهم بغية مساعدتهم عملية صنع القرار .

٤ -تشارك الموارد (التحفيز): ويقصد بذلك مكافأة العاملين على جهودهم المبذولة في سبيل تطوير الأداء في المنظمة، حيث تحفز هذه المكافآت العاملين على استخدام معارفهم وخبراتهم لتحقيق اهداف المنظمة، ويجب ان يكون نظام التحفيز والمكافآت متوافقا مع أداء العاملين، بهدف جذب العاملين والحفاظ على وجودهم في المنظمة

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

مفهوم الولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي بأنه الاتجاه او الميل للاندماج مع المنظمة، والفخر نتيجة العمل داخلها، ويشير الى مجموعة السلوكيات التي تعني استمرار العامل في العمل داخل المنظمة من اجل المزايا التي يحصل عليها، فالولاء التنظيمي يعبر عن التطابق بين اهداف العامل والمنظمة، حيث يضع العامل جهده وتعبه في خدمة الأهداف العامة للمنظمة ، مما يؤدي الى يصبح العاملون والمنظمة وحدة واحدة (عبدالله، ٢٠٢٢، ص ١٢).

كما يعرف بأنه العمل على إيجاد توافق بين اهداف العاملين والمنظمة، فالعامل الذي يؤمن بأهداف منظمته غالبا ما يتولد عنده شعور إيجابي وولاء لها كما تزيد رغبته في البقاء على رأس عمله به، وهو ما يدفعه لتقديم جهود اكبر (زرقين وغزيباون، ٢٠٢١، ص ٤٩٧).

كما يعرف بأنه الرغبة او إرادة الافراد للإسهام في المنظمة بشكل اكبر مما يتضمنه التزامهم التعاقدى الرسمي مع هذه المنظمة، أي يعني اندماج العامل بعمله ببعض المفاهيم الخاصة

بالسلوك الوظيفي كالدوافع والتوجه نحو العمل من خلال ربط مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية (عويضه، ٢٠٠٨، ص ٣١).

أهمية الولاء التنظيمي:

تحديث عديد الدراسات والأبحاث عن موضوع الولاء التنظيمي وأهميته، حيث تسعى اغلب المنظمات لتحقيقه، ويمكن تلخيص فوائد تحقيق الولاء التنظيمي في النقاط الآتية (بلهادي، ٢٠٢٢، ص ٤٠-٤١):

- يعد الولاء التنظيمي من المقومات الأساسية التي تؤثر في خلق الابداع لدى العاملين في المنظمات كافة.

- يعد الولاء التنظيمي ركيزة أساسية في تحقيق الأداء المتميز للعمل.

- رغبة المنظمة في النمو والبقاء يدفعها لتحقيق الولاء التنظيمي لعاملها، وهذا يخفف من سلبات دوران العمل.

- ان عدم تحقيق الولاء التنظيمي يكبد المنظمة مزيداً من التكاليف نظراً لنشوء عديد التحديات منها عدم الاهتمام بالعمل والتسرب الوظيفي.

ويمكن إيضاح أهمية الولاء التنظيمي وفق الآتي:

- ضمان بقاء الموارد البشرية في المنظمة عموماً، وذوي المهارات والخبرات على وجه الخصوص.

- تحقيق الدوافع لدى العاملين في المنظمة مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود في المنظمة.

- يساهم الولاء التنظيمي في تفسير إيجاد الافراد لهدف معين في حياتهم.

- ان شعور العاملين بالولاء التنظيمي يخفف من الأعباء الملقاة على الرؤساء في توجيه مرؤوسيهم.

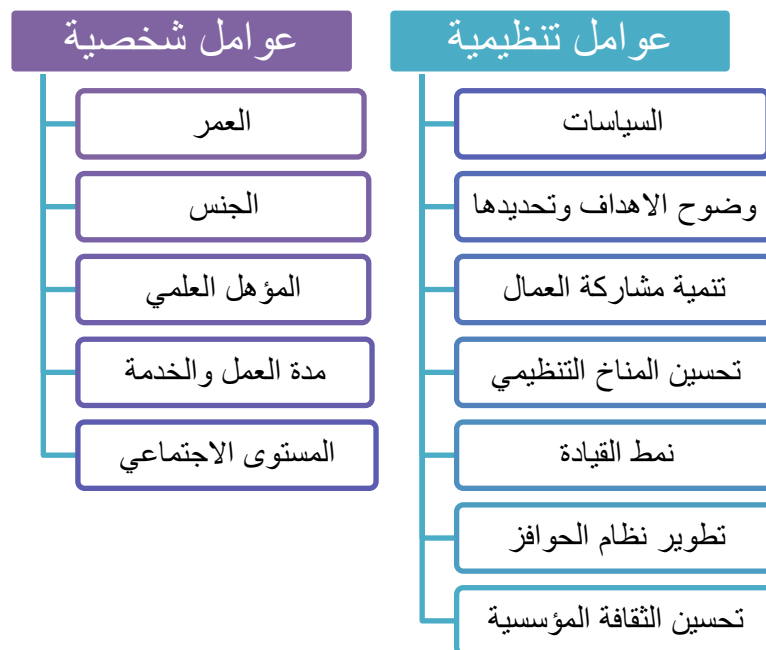
خصائص الولاء التنظيمي:

يتمتع الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن عرضها كما يلي (الدوسري، ٢٠٠٥، ص ٧٤):

- يدل الولاء التنظيمي على الاستعداد لبذل أقصى الجهود الممكنة بما يحقق مصالح المنظمة، ويمثل الرغبة الكبيرة في البقاء ضمنها مع ايمان الفرد بأهدافها.
- يمكن الاستدلال على الولاء التنظيمي عبر مجموعة من الظواهر التنظيمية مثل: تصرفات وسلوكيات الافراد في المنظمة، وهذا يتجسد من خلال ولاء هؤلاء العاملين لمنظمتهم.
- يعد الولاء التنظيمي حصيلة لتفاعل مجموعة من العوامل داخل المنظمة، منها عوامل إنسانية وأخرى تنظيمية وظواهر إدارية أخرى.
- يمكن تغيير مستوى الولاء التنظيمي بحسب مستوى تأثير مجموعة من العوامل الأخرى.
- يأخذ تحقيق الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً، لأنه يحتاج لتحقيق قناعة تامة لدى العاملين.
- ان التخلي عن الولاء التنظيمي لا يكون لعوامل عادية او سطحية انما يكون بسبب عوامل وأسباب استراتيجية.
- تؤثر العوامل الشخصية والتنظيمية في الولاء التنظيمي.

العوامل التي تساعد لتحقيق الولاء التنظيمي:

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل يمكن عرضها في مجموعتين، الأولى عوامل تنظيمية، الثانية عوامل شخصية.



المصدر: من اعداد الباحث، ٢٠٢٣.

أنواع الولاء التنظيمي:

يمكن بيان أنواع الولاء التنظيمي التي تناولتها الدراسات والأبحاث كما يلي (خيري، ٢٠٢٠، ص ٨٢-٨٣):

- الولاء الاتجاهي: ويعني العمليات التي يتم عبرها تحقيق اهداف المنظمة، مع زيادة رغبة العامل في الاستمرار والبقاء في المنظمة.
- الولاء السلوكي: ويشمل العمليات التي يصبح الفرد من خلالها على ارتباط بالمنظمة نتيجة سلوكه السابق، فالجهد الذي يبذله الفرد داخل المنظمة يجعله متمسكاً بها.
- الولاء الاستمراري: ويقصد به الرغبة القوية لدى العامل للعمل في المنظمة لأنه موافق على رسالتها وأهدافها، حيث يتبنى العامل تحقيق أهدافها.
- الولاء العاطفي: وهذا النوع يتأثر بمستوى ادراك العامل لخصائص معينة في العمل الذي يقوم بتأديته، منها الاستقلالية والتفاعل مع العاملين الآخرين في المنظمة، ويدل على رغبة لدى العامل في الاستمرار في عمله لتوافقه معه ورغبته في تنفيذ هذا العمل.
- الولاء المعياري: ويدل على شعور العامل انه ملتزم بالبقاء داخل المنظمة نتيجة ضغوط الآخرين، حيث يأخذ العامل بالاعتبار ماذا سيقوله الآخرون عنه فيما لم قام بترك العمل لدى المنظمة.
- الولاء الأخلاقي: وهذا النوع يعني السماح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات وهو شعور العامل برغبته في الاستمرار في المنظمة.
- الولاء التلاحمي: ويقصد بهذا النوع تركيز العامل على السلوكيات الجماعية التي تبتعد عن الأمور المثيرة للبعضاء.
- الولاء الموجه: ويعني التقيد بمبادئ فرق العمل او الجماعة والرضوخ لسياساتها.
- الولاء المؤثر: وهو درجة شعور العامل وادراكه بالخصائص المميزة للمهام الوظيفية التي يقوم بها، ومدى توافقه معها كونها تسمح له بالمشاركة بشكل فعال في النشاط الإداري داخل المنظمة.
- الولاء الوجداني: ويقصد به الارتباط العاطفي للعامل مع منظمته، وتوافقه واندماجه معها، فالعامل ذو الولاء الوجداني العالي يستمر في العمل لدى منظمته، بسبب امتلاكه للرغبة للعمل فيها.

أثار الولاء التنظيمي:

يمكن استعراض أثار الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة كما يلي:

أولاً: على الافراد (بلهادي، ٢٠٢٢، ص ٥٢-٥٣):

- ١ +الاثار الإيجابية: يقوي الولاء التنظيمي رغبة الافراد للاستمرار للعمل لدى المنظمة، كما يجعله مستمتعاً في أداء عمله مما يحقق حالة من الرضا الوظيفي، كما يؤثر الولاء التنظيمي على السلوك الإبداعي للأفراد من خلال حماسهم للعمل والتزامهم بالعمل على تحقيق اهداف المنظمة مما يؤدي الى تعزيز حالة الابداع لديهم، كما ينعكس الولاء التنظيمي على حياة الفرد الخاصة خارج اطار المنظمة إضافة الى ارتفاع قوة علاقته العائلية، كما ان الفرد ذو الولاء العالي يكون مجداً في أداء عمله مما يؤدي الى تسريع ترقيته وتقدمه المهني الوظيفي.
- ٢ +الاثار السلبية: قد يؤدي الولاء التنظيمي الى استنزاف كامل طاقات ووقت الفرد مما يؤدي الى عدم ترك أي وقت وطاقة للنشاطات خارج اطار العمل، مما يؤدي الى عزلة الفرد اجتماعيا لأن العمل يسيطر على تفكير الفرد.

ثانياً: على المنظمة:

- وتتمثل أثار الولاء التنظيمي على المنظمة في النقاط الآتية (مالكي، ٢٠١٦، ص ٣٥):
- اتخاذ القرار المناسب: ان تحقيق الولاء التنظيمي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة، فكلما زاد ولاء الافراد زاد قبولهم لأي تغيير ممكن يكون في تحقيق مصالح المنظمة.
 - سهولة استقطاب الكفاءات: يميل الفرد الى العمل في المنظمات التي يشعر افرادها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لها.
 - زيادة معدلات الإنتاجية والابداع: العاملون الذين يتمتعون بولاء تنظيمي مرتفع يكون لديهم مستوى أداء وظيفي عالٍ نتيجة الابتكار والاسهام في حل مشكلات المنظمة.
 - الروح المعنوية: يلعب الولاء التنظيمي دوراً هاماً في تعزيز ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة مما يؤدي الى تفضيلهم للعمل ومحبتهم له وهو ما يزيد حماسهم لأداء العمل.

- التقليل من تسرب العاملين وتخفيض نسب التغيب عن العمل والتقليل من معدلات دوران العمل والحد من مشكلة التأخر عن العمل في المنظمة.

الجانب العملي

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين الإداريين في جامعة ميسان وعددهم ٦٠، وقد تم توزيع الاستبيان على مجتمع البحث ، وتم استعادة ٥٨ مفردة، وتم استبعاد ٥ مفردات لعدم استكمالها لشروط القبول، وبالتالي تم قبول ٥٣ مفردة وهو ما يشكل نسبة ٨٨,٣% وهي نسبة جيدة جداً.

أداة البحث:

بغية معالجة الجانب العملي والتطبيقي للموضوع محل البحث واختبار الفرضيات تم اعداد استبانة للحصول على البيانات اللازمة حيث شملت ثلاثة محاور لدراسة دور إدارة الاحتواء العالي على تحقيق الولاء التنظيمي، وتتمثل هذه المحاور في الاتي:

- المحور الأول يتضمن بيانات ديمغرافية وشخصية لعينة البحث.
 - المحور الثاني يتضمن فقرات تخص المتغير المستقل للبحث (إدارة الاحتواء العالي وأبعاده: المشاركة في صنع القرار - امتلاك المعلومات -مشاركة العوائد - امتلاك المعرفة.
 - المحور الثالث: يتضمن فقرات تخص المتغير التابع للبحث (الولاء التنظيمي).
- وتمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS من اجل تحليل البيانات وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتحديد مدى موافقة افراد عينة البحث على عبارات متغيرات البحث.

ثبات الاستبانة:

تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقرات وعبارات الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (١) صدق الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الاحتواء العالي	١٦	٠,٨٢١
الولاء التنظيمي	١٠	٠,٨٠١

الاستبانة ككل	٢٦	٠,٨٣٥
---------------	----	-------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الثبات الخاص باستبانة البحث مرتفع وهو أكبر من مستوى قبول معامل ألفا كرونباخ المحدد بقيمة ٠,٦٠٠ فأكثر، وهذا يدل على تمتع الاستبانة بمستوى ثبات مرتفع وعالٍ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه للقيام بالدراسة العملية للبحث.

وصف خصائص عينة البحث:

كانت الخصائص الديمغرافية والشخصية لعينة البحث كما يلي:

الجدول رقم (٢) الخصائص الشخصية لعينة البحث

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٦	%٦٨
	انثى	١٧	%٣٢
	المجموع	٥٣	%١٠٠
العمر	اقل من ٣٠ سنة	٥	%٩,٤
	من ٣٠ الى ٤٠ سنة	٢٥	%٤٧,٢
	من ٤١ الى ٥٠ سنة	١٣	%٢٤,٥
	اكثر من ٥٠ سنة	١٠	%١٨,٧
	المجموع	٥٣	%١٠٠
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	١٠	%١٨,٨
	٥ الى ١٠ سنوات	٢٨	%٥٢,٩
	اكثر من ١٠ سنوات	١٥	%٢٨,٣
	المجموع	٥٣	%١٠٠
المستوى التعليمي	اقل من بكالوريوس	١٢	%٢٤,٥
	بكالوريوس	٢٩	%٥٤,٧
	ماجستير	٧	%١٣,٢

دكتوراه	٤	٧,٥%
المجموع	٥٣	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق الملاحظات الآتية:

- ان عدد الذكور يغلب على عينة البحث حيث بلغت نسبة الذكور ٦٨% في حجم العينة المدروسة.

- معظم اعمار العينة يتراوح بين ٣٠ و ٤٠ سنة بنسبة اكثر من ٤٧% يليها فئة الاعمار بين ٤١ و ٥٠ سنة بنسبة اكثر من ٢٨%، وهذا يدل على ان عينة البحث تتمتع بالوعي.

- اغلب افراد العينة يملكون خبرة من ٥ الى ١٠ سنوات بنسبة حوالي ٥٣% فيما كانت نسبة من خبرتهم اكثر من ١٠ سنوات تفوق ٢٨%، وهذا يدل على ان عينة البحث تمتلك خبرات جيدة وعالية.

- اغلب عينة البحث تمتلك شهادة بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم اكثر من ٥٤%، وبلغت نسبة من يمتلكون شهادة ماجستير ١٣,٢% مما يدل على مستوى تعليمي جيد لعينة البحث.

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات:

من الضروري التأكد فيما اذا كانت متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي قبل اختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال استخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح، وكانت النتائج المستخرجة من برنامج SPSS وفق الآتي:

الجدول رقم (٣) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
المشاركة في اتخاذ القرار	-٠,٢٣٤	١,٠٠٦
امتلاك المعلومات	-٠,٣٠١	٠,٣٦٢
مشاركة العوائد	-٠,٣٤٣	-٠,١٥٤
امتلاك المعرفة	-٠,٢٠٨	٠,٢٧٥
الولاء التنظيمي	-٠,٣٨٧	٠,٥٧٨

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ووفقا للنتائج الظاهرة في الجدول يلاحظ الاتي:

- ان قيمة معامل الالتواء بالنسبة للمتغيرات والابعاد كانت محصورة بين $(-0,208, -0,387)$ وهي تقع ضمن المجال المقبول $(-1, 1)$.
- معاملات التقلطح بالنسبة لكافة المتغيرات والابعاد محصورة بين $(-0,154, 1,006)$ وهي تقع ضمن المجال المقبول $(-3, 3)$.
- أي يمكن القول استنادا الى ما سبق إن كافة متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي،
بالتالي هذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج البحث.

المعالجة الإحصائية لفقرات الاستبيان:

١ المحور الأول: إدارة الاحتواء العالي:

الجدول رقم (٤) نتائج التكرارات ووصف الإجابات لمحور إدارة الاحتواء العالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
المشاركة في اتخاذ القرار				
١	يملك العاملون في المنظمة الحرية الكافية عند أداء عملهم وعند مناقشة الأفكار مع رؤساء العمل.	٣,٨٩	٠,٩٢	جيد
٢	يستطيع العاملون تقديم مقترحاتهم للإدارة دون تردد او خوف.	٣,٧٩	٠,٩٩	جيد
٣	يتم حل المشاكل وتصحيح الأخطاء التي تظهر اثناء العمل دون اللجوء الى الإدارة.	٣,٧٤	٠,٨٧	جيد
٤	يشعر العاملون بثقة عالية في انفسهم	٣,٧٨	٠,٩٠	جيد
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	٣,٨	٠,٩٢	
امتلاك المعلومات				
١	يمكن المستفيدون من المعلومات من اتخاذ القرارات الملائمة والمناسبة.	٣,٦٦	٠,٨٢	جيد

٢	تتعتمد المنظمة على بيانات تتمتع بمستوى عالي من الموثوقية والدقة والوضوح.	٣,٧٦	٠,٩٢	جيد
٣	يتم توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وعند الحاجة لها.	٣,٧٧	٠,٩٥	جيد
٤	تسعى المنظمة الى مشاركة وايصال المعلومات بين كافة العاملين لديها.	٣,٥٣	٠,٨٣	جيد
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	٣,٦٨	٠,٩١	
مشاركة العوائد				
١	يتم تقدير الحوافز المادية على أساس الأداء المتميز للعامل.	٣,٧٥	٠,٩١	جيد
٢	تتم ترقية العاملين استنادا الى معيار الكفاءة والمهارة.	٣,٧٧	٠,٩٥	جيد
٣	تميز المنظمة بين العامل المجد والعامل المتسبب عن العمل.	٣,٦٩	٠,٨٤	جيد
٤	تقدر الإدارة كافة الجهود التي يبذلها العامل وتقوم بمكافئته على ذلك	٣,٧١	٠,٩٢	جيد
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	٣,٧٣	٠,٩٠	
امتلاك المعرفة				
١	تسعى المنظمة الى اشتراك كافة العاملين في إدارات واقسام المنظمة في تقاسم المعرفة.	٣,٦٤	٠,٩٥	جيد
٢	تمتلك المنظمة مخزون معرفي وهو متاح للاطلاع عليه من العاملين بكل سهولة	٣,٦١	٠,٨٦	جيد
٣	يقوم العاملون بتبادل الأفكار والآراء الخاصة بتطوير العمل فيما بينهم.	٣,٧٢	٠,٨٨	جيد
٤	لدى العاملين القدرة على تحويل مؤهلاتهم	٣,٨٩	٠,٩٦	جيد

			وخبراتهم الى صورة أداء افضل.
	٠,٩١	٣,٧١	المتوسط العام والانحراف المعياري العام

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول من فقرات الاستبيان الخاص بمتغير إدارة الاحتواء العالي، حيث يلاحظ ان التقييم يقع ضمن المجال الجيد، حيث بلغ المتوسط العام لكل محور فرعي من المحاور الفرعية الأربعة (المشاركة في القرار - امتلاك المعلومات - مشاركة العوائد - امتلاك المعرفة) في المجال بين (٣,٦٨، ٣,٨٠) كما بلغ الانحراف المعياري بين ٠,٩٠ و ٠,٩٢ وهذا يؤكد ان افراد العينة يوافقون على ان فقرات ابعاد إدارة الاحتواء العالي مجتمعة.

٢ المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الجدول رقم (٤) نتائج التكرارات ووصف الإجابات لمحور الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
١	اشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي ولا افكر بالبحث عن عمل اخر.	٣,٨٥	٠,٨٠	جيد
٢	اعمل ضمن فرق العمل واستمتع في التعاون مع زملاء العمل.	٣,٧٦	٠,٩٢	جيد
٣	تهتم إدارة المنظمة بتطوير مهارات العاملين وتنمية مساهمهم الوظيفي.	٣,٥٨	٠,٩٨	جيد
٤	اتبني ثقافة المنظمة التي اعلم بها واقوم بالدفاع عنها.	٣,٧٤	٠,٩٣	جيد
٥	اهتم كثيراً بسمعة واهداف ومستقبل المنظمة التي اعلم بها.	٣,٦٩	٠,٩٧	جيد
٦	أقوم بإنجاز الاعمال المطلوبة مني حتى لو تطلب ذلك وقتاً اضافياً خارج ساعات العمل	٣,٧١	٠,٨٥	جيد

			العادي.	
٧	اشعر بالفخر بالانتماء والعمل لدى المنظمة.	٣,٨٨	٠,٨٣	جيد
٨	ان قيمي تتفق مع قيم المنظمة التي اعمل بها.	٣,٦٤	٠,٩٩	جيد
٩	ان بقاءي في العمل لدى المنظمة هو التزام أخلاقي بالنسبة إليّ.	٣,٦٧	٠,٨٤	جيد
١٠	رغم وجود بعض السلبيات والنواقص في المنظمة الا انني افضل الاستمرار في العمل لديها.	٣,٨٥	٠,٩٥	جيد
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	٣,٧٤	٠,٩١	

يبين الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني من فقرات الاستبيان الخاص بمتغير الولاء التنظيمي، حيث يلاحظ ان التقييم يقع ضمن المجال الجيد، حيث بلغ المتوسط العام للمحور ٣,٧٤ كما بلغ الانحراف المعياري بين ٠,٩١ وهذا يؤكد ان افراد العينة يوافقون على ان فقرات الولاء التنظيمي الواردة في استبانة البحث.

الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات:

لدراسة الارتباط بين متغيرات البحث تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، كون متغيرات البحث كافة ذات طابع رتبي، حيث تم استخلاص النتائج الاتية:

الجدول رقم (٤) تحليل معاملات الارتباط

المتغيرات	الولاء التنظيمي		
	معامل سبيرمان	مستوى الدلالة Sig	العدد
المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٥٨٣	٠,٠٠٠	٥٣
امتلاك المعلومات	٠,٥٦٤	٠,٠٠٠	٥٣
مشاركة العوائد	٠,٤٢٣	٠,٠٠٠	٥٣
امتلاك المعرفة	٠,٥٢٤	٠,٠٠٠	٥٣
إدارة الاحتواء العالي	٠,٥٩٧	٠,٠٠٠	٥٣
مستوى الدلالة ٠,٠١			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

الجدول رقم (٥) تحليل الانحدار

الاختبار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة المحسوبة F	المعامل المعياري β	T المحسوبة	Sig
دور إدارة الاحتواء العالي في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.	٠,٧٥٤	٠,٥٦٨	٤٥٣,٥٧١	٠,٧٥٣	٢١,٨٥٧	٠,٠٠٠

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر النتائج الواردة في الجدول أعلاه وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات التسويقية في ولاء الزبون، فقد بلغ معامل الارتباط $R = ٠,٧٥٤$ وهذا ما يوضح وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل والتابع ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة يبلغ ٠,٠٠٠ التي هي اصغر من مستوى الدلالة المرجعية ٠,٠٥.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة ٠,٥٦٨ وهذا يعني ان ما نسبته ٥٦,٨% من التغيرات في الولاء التنظيمي ناتج عن التغير في متغير إدارة الاحتواء العالي.

كما بلغت القيمة المحسوبة F قيمة ٤٥٣,٥٧١ عند مستوى دلالة قدره ٠,٠٠٠ وهذا يدل على ان الانحدار معنوي، وبلغت قيمة المعامل المعياري $\beta = ٠,٧٥٣$ أي ان كل زيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة الاحتواء العالي سوف ينتج عنه زيادة في مستوى الولاء التنظيمي بنسبة ٧٥,٣%.

كما بلغت القيمة المحسوبة $t = ٢١,٨٥٧$ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي اصغر من مستوى المعنوية المطلوب ٠,٠٥، وها يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص

على انه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات الفرعية يتم تحليل الانحدار الخطي لمعرفة اثر ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وفق الاتي:

الجدول رقم (٦) تحليل الانحدار

المتغير التابع	المتغيرات الفرعية المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة F	المعامل المعياري β	t المحسوبة	Sig
إدارة الاحتواء العالي	المشاركة في القرار	٠,٧٦٨	٠,٥٨٩	٩٦,٧٨٤	٠,١٩٨	٢,٢٩٦	٠,٠٠٦
	امتلاك المعلومات				٠,١١٠	٥,٨٣٢	٠,٠٠٣
	مشاركة العوائد				٠,١٧٢	٢,١٦٣	٠,٠١٤
	امتلاك المعرفة				٠,١٠٩	٢,٣٦٨	٠,٠١١

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق ان الارتباط قوي بقيمة ٠,٧٦٨ وان المتغير المستقل بمكوناته (إدارة الاحتواء العالي) تفسر ما نسبته ٥٨,٩% من التباين الذي يحصل في متغير الولاء التنظيمي، وهذا يستند على معامل التحديد البالغ ٠,٥٨٩، وقيمة F المحسوبة والبالغة ٩٦,٧٨٤ عند مستوى دلالة اقل من ٠,٠٥ وبالتالي يمكن القول ان الانحدار الخطي معنوي.

• الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

يتضح من الجدول رقم (٦) ان المعامل المعياري β يبلغ ٠,١٩٨ أي ان كل زيادة في مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار يؤدي الى ارتفاع في مستوى تحقيق الولاء التنظيمي بنسبة تبلغ ١٩,٨%، كما قدرت t المحسوبة ٢,٢٩٦ عند مستوى دلالة يبلغ ٠,٠٠٦ وهي اصغر من مستوى الدلالة المطلوب والذي يبلغ ٠,٠٥، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

• الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعلومات في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

يتضح من الجدول رقم (٦) ان المعامل المعياري β يبلغ ٠,١١٠ أي ان كل زيادة في مستوى امتلاك المعلومات يؤدي الى ارتفاع في مستوى تحقيق الولاء التنظيمي بنسبة تبلغ ١١,٠%، كما قدرت t المحسوبة ٥,٨٣٢ عند مستوى دلالة يبلغ ٠,٠٠٣ وهي اصغر من مستوى الدلالة المطلوب والذي يبلغ ٠,٠٥، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعلومات في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

• الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العوائد في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

يتضح من الجدول رقم (٦) ان المعامل المعياري β يبلغ ٠,١٧٢ أي ان كل زيادة في مستوى مشاركة العوائد يؤدي الى ارتفاع في مستوى تحقيق الولاء التنظيمي بنسبة تبلغ ١٧,٢%، كما قدرت t المحسوبة ٢,١٦٣ عند مستوى دلالة يبلغ ٠,٠١٤ وهي اصغر من مستوى الدلالة المطلوب والذي يبلغ ٠,٠٥، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العوائد في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

• الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

يتضح من الجدول رقم (٦) ان المعامل المعياري β يبلغ ٠,١٠٩ أي ان كل زيادة في مستوى مشاركة العوائد يؤدي الى ارتفاع في مستوى تحقيق الولاء التنظيمي بنسبة تبلغ ١٠,٢٩%، كما قدرت t المحسوبة ٢,٣٦٨ عند مستوى دلالة يبلغ ٠,٠١١ وهي اصغر من مستوى الدلالة المطلوب والذي يبلغ ٠,٠٥، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

النتائج والتوصيات:

خلص البحث الى النتائج البحثية الاتية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعلومات في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العوائد في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة ميسان.

- حاز بعد المشاركة في صنع القرارات الأهمية الأعلى بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي يليه بُعد مشاركة العوائد بما يخص التأثير على الولاء التنظيمي، وهذا يعود لارتفاع أهمية ومتوسط إجابات هذين البعدين.

كما يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- يعد الولاء التنظيمي هو مستوى التوافق بين قيم العامل واتجاهاته وميوله مع قيم المنظمة وأهدافها بحيث يحافظ على استمراريته فيها وصولاً لتحقيق أهدافها.

- من أهم أسباب الولاء التنظيمي للعامل داخل المنظمة هو شعوره بالرضا الوظيفي.

- هناك تباين بمستوى الاهتمام بأبعاد إدارة الاحتواء العالي.

التوصيات:

يوصي البحث بما يلي:

- لا بد ان تركز جامعة ميسان على كافة ابعاد ومحاور إدارة الاحتواء العالي بما يحقق تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين، باعتبار ان هذا الأسلوب يعد استراتيجية حديثة في إدارة الموارد البشرية.

- لا بد لجامعة ميسان ان تركز على الولاء التنظيمي وتحقيقه لما لذلك من اثر إيجابي على العمل داخل الجامعة.

- بما ان البحث اظهر قوة العلاقة وتأثير المتغيرات الفرعية المستقلة في المتغير التابع، يتوجب إعطاء اهتمام الى بعد مشاركة العوائد كونه عامل أساسي هام لتحقيق الولاء التنظيمي، من خلال المكافآت والحوافز ووضع آلية جيدة لذلك.
- التأكيد على تدريب العاملين وتعزيز فرص تحسين اداءهم ومساهماتهم في القرارات وتحقيق العدالة في فرص منحهم المناصب والوظائف الأعلى.

المراجع :

- عبدالسلام. غادة، السيد. هناء، ٢٠٢١، ممارسات ادارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٥، الجزء ٤.
- عبدالله. محمد حمزة، ٢٠٢٢، محددات الولاء التنظيمي واثاره دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الاداب، المجلد ١١، العدد ٤، ص ١-٦٩.
- بلطرش. حياة، جميل. احمد، ٢٠١٩، ابعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد ١٠، العدد ٣. ص ٢٧-٤٣.
- منصور. هاني، ٢٠٢٢، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الابداع التنظيمي في جمعية الهلال الاحمر الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لقطاع غزة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد ٥، العدد ٢، ص ٥٨٧-٦٠٤.
- زرقين. حمزة، غزيباون. علي، ٢٠٢١، مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٤٩٣-٥١٠.
- بلهادي. مروي، ٢٠٢٢، اثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة،
- مالكي. محمد، ٢٠١٦، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لانتاج الصنابر، رسالة ماجستير، جامعة محمد دباغي، الجزائر.

- خيرى. احمد، ٢٠٢٠، اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة اكلي محمد اولحاج، الجزائر.
- الدوسري. سعد، ٢٠٠٥، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الانسانية، السعودية.
- عويضة. ايهاب احمد، ٢٠٠٨، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- السعدون. زيتون، ٢٠١٨، ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- بلقرع. فاطمة، ٢٠٢١، اثر الادارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين دراسة ميدانية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد ٩، العدد ٣.

- Stephen Wood (٢٠١٦), High involvement management, In Adrian Wilkinson and Stewart Johnstone (Editors), Encyclopedia of Human Resource Management, UK: Edward Elgar Publishing,
- Micheal Armstrong (٢٠١٦), Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, London: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
- Alison M. Konrak (٢٠٠٦), Engaging employees through high-involvement practices, IVEY Business Journal, Vol. ٢٤, No. ٣.
- Edwinah Amah and Augustine Ahiauzu (٢٠١٣), Employee involvement and organizational effectiveness, Journal of Management Development, Vol. ٣٢, No. ٧,