



جامعة طنطا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثيرة على الرسوخ الوظيفى
دراسة تطبيقية على العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية

الأستاذ الدكتور

محمد ربيع زناى يوسف

أستاذ إدارة الموارد البشرية

عميد كلية التجارة - جامعة طنطا الأسبق

الدكتور

سامح أحمد فتحى خاطر

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

الباحثة

سوزان حسن عيد عبد الغنى

إعداد

٢٠٢١

<https://caf.journals.ekb.eg/>

مقدمة

إن جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أى منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتماما كبيرا بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات، وكتنظيمات (جودة وآخرون، ٢٠١٠). ومع تزايد الإهتمام بالعنصر البشري أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم موارد المنظمات الحديثة فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات وهو أيضاً ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث.

ونتيجة للعولمة وتحرير أسواق العمل وزيادة المنافسة اضطرت العديد من المنظمات لإجراء إعادة هيكلة وتخفيض حجم العمالة بها بالإضافة إلي عمليات الاندماج وإدخال العقود المؤقتة كنمط جديد من أنماط التوظيف. وعلي الرغم من أن هذه السياسات لها مبرراتها الإدارية فإنه يتم إدراكها علي أنها تمثل تهديدات وذلك من وجهة نظر العاملين المتأثرين بها مما ينتج عنه شعورهم بعدم الأمان الوظيفي وضعف ثقتهم بالمنظمة الأمر الذي ينعكس سلباً علي اتجاهاتهم تجاه كل من العمل والمنظمة، فضلاً عن تخفيض الإنتاجية وزيادة النفقات (Laszlo et al., 2010).

كما أن الإحصاءات المرتفعة حول معدلات الغياب وتراجع مستويات الأداء الوظيفي وغيرها من المشكلات، وفي مقدمتها مشكلة الضغوط الوظيفية التي ترجع في جانب منها إلي إفتقار العديد من المنظمات إن لم يكن معظمها إلي تحقيق التوازن بين حياة الأفراد الأسرية وحياتهم الوظيفية (Kets de vries, 2001). فإن بقاء وتطور أي منظمة يعتمد اعتماداً كلياً علي كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلي قدرة هذه المنظمة علي تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وعلي ذلك فإن تطبيق أبعاد المنظمات الأثرية يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدي موظفيها.

ومن هنا فإن هذا البحث يعد محاولة من المحاولات الهادفة لمعرفة الآثار المختلفة لأبعاد المنظمات الأثرية حيث يربط بين المنظمات الأثرية والرسوم الوظيفي وذلك بالتطبيق علي شركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية. وسوف يتناول الباحثون فيما يلي: مشكلة وأهداف وأهمية الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة وتنمية الفروض ثم أسلوب الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وأخيرا توصيات الدراسة.

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

إن تطبيق أبعاد المنظمات الأثرية داخل المنظمات يساعد في تأصيل وتعميق سلوكيات الإلتزام والمواطنة التنظيمية، وزيادة الثقة في نظام تقييم الأداء والتنظيم ككل، وكذا تنمية مشاعر الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي وبالتالي تقوية الدافعية نحو العمل و تعاني غالبية المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص من العديد من المشكلات الإدارية والتي تنعكس بالسلب علي العاملين بها. وعلى الرغم من أهمية متغيري البحث الحالي (أبعاد المنظمات الأثرية، والرسوم الوظيفي)، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة أظهرت ندرة البحوث التي تناولت أبعاد المنظمات الأثرية خاصة في الدول العربية وإن كانت هناك دراسات وأبحاث تناولت جوانب متفرقة منه لذا فإن هذا البحث سوف يلقي الضوء علي أهمية أبعاد المنظمات الأثرية وتأثيرها علي درجة الرسوم الوظيفي لدي العاملين مما ينعكس ايجابياً علي مستوى أداء العاملين والمنظمة ككل. وقد قام الباحثون بدراسة إستطلاعية تضمنت إجراء عدة مقابلات شخصية مع ٢٢ مفردة من العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية. وقد تمت الدراسة بهدف التعرف علي مدي التزام هذه الشركة بأبعاد المنظمات الأثرية وأيضاً التعرف علي مستوى الرسوم الوظيفي الحالي لدي العاملين بهذه الشركة، وقد أوضحت المقابلات الشخصية التي قام بها الباحثون النقاط التالية:

- ١ - مدى اهتمام الشركة بأبعاد المنظمات الأثرية.
- هل تهتم الشركة بخلق روح الألفة والتعاون بين العاملين؟
- هل يشعر العامل بالثقة في المدراء؟

- هل يشعر العامل بحرية الاتصالات الأفقية والرأسية؟
- ٢ - خصائص القادة وخصائص الأفراد العاملين.
- إلى أى مدى تتطابق أقوال القادة مع أفعالهم؟
- هل يشعر العامل بتشجيع من قبل القادة؟
- هل تحرص الشركة علي توفير فرص تعلم للعاملين؟
- إلى أى مدى يشعر العامل بالإنتماء داخل المنظمة؟
- هل يشعر العامل بالرضا الوظيفي؟
- هل يشعر العامل بمتعة في العمل؟
- ٣ - هل أبعاد المنظمات الأثيرة مثل العدالة والإنصاف والاتصال المفتوح والصريح مع القائد والتوازن بين العمل والعائلة يمكن أن يؤثر علي بقاء العامل في المنظمة أم لا؟
- وقد كشفت هذه المقابلات مايلي:
- وجود نظام فعال للحفز من خلال وضع غايات وأهداف واقعية يُطلب من القائمين بالشركة تحقيقها.
- وجود إحساس جماعي بأهداف ورسالة المنظمة (شركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية).
- أغلب من تمت مقابلتهم راضون نسبياً عن هيكل الرواتب والمكافآت والتعويضات في الشركة.
- الإدراك الكافي للعاملين والقيادة العليا بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية لمفهوم وأبعاد المنظمة الأثيرة.
- مستوى التعاون وكذلك الثقة المتبادلة بين العاملين كان بدرجة متوسطة.
- محاولة قيادات الشركة تقليل التعارض بين متطلبات العمل والأسرة لدي بعض العاملين.
- لدى العاملين بالشركة الحماس والرغبة في العمل.

- تمتع بعض القيادات بالمصداقية والشفافية.
- وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية يمكن للباحثون صياغة مشكلة البحث التي تكمن في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:
- "إلى أى مدى تؤثر أبعاد المنظمات الأثيرة فى الرسوخ الوظيفي بشركة بورتو للفنادق؟ وما هى أكثر هذه الأبعاد تأثيراً فى الرسوخ الوظيفي؟"

ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

- يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف علي طبيعة أبعاد المنظمات الأثيرة وبيان أثرها في تحقيق الرسوخ الوظيفي في شركة بورتو للفنادق والمنتجات السياحية.
- ويمكن التوصل إلي ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- توضيح مفهوم وأبعاد المنظمات الأثيرة والتعرف علي مدي إدراك العاملين بالشركة محل الدراسة لهذه الأبعاد.
- معرفة مستوي الرسوخ الوظيفي للعاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجات السياحية.
- تحديد أثر أبعاد المنظمات الأثيرة في تحقيق الرسوخ الوظيفي بشركة بورتو للفنادق والمنتجات السياحية.
- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المنظمات الأثيرة في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجات السياحية.
- إستخلاص بعض النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في زيادة مستوي الرسوخ الوظيفي للعاملين بشركة بورتو للفنادق، وتنمية الأبعاد الإيجابية للمنظمات الأثيرة واستثمار آثارها علي الفعالية التنظيمية للشركة.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

- يستمد هذا البحث أهميته من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها، وذلك علي النحو التالي:

- ١ - حادثة مفهوم المنظمة الأثرية لدي العاملين في البيئة العربية وعدم دراسة أثرها علي الأبعاد السلوكية والتنظيمية بمنظمات الأعمال - **على حد علم الباحثون** - ومن ثم يعد هذا البحث الأول من نوعه في دراسته لأبعاد المنظمة الأثرية وأثرها في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين.
- ٢ - إن الكشف عن طبيعة وحجم تأثير أبعاد المنظمة الأثرية في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين سوف يساهم في التوصل لصياغة السياسات والخطط لإستثمار الموارد البشرية أفضل إستثمار ممكن وذلك للعمل بكفاءة وفاعلية.
- ٣ - يساهم هذا البحث في إمداد المسؤولين والقيادات العليا في شركة بورتو للفنادق والمنتجات السياحية محل الدراسة بنتائج تطبيقية موثقة تساعد في تنمية أبعاد المنظمات الأثرية لما لها من أهمية في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين.
- ٤ - جذب إنتباه المسؤولين إلي موضوع المنظمة الأثرية لما له من أهمية بالنسبة للعاملين وتأثير ذلك علي تعاملاتهم مع العملاء والموردين.

رابعاً: الإطار النظري

ويتضمن مفاهيم الدراسة وأبعادها وذلك علي النحو التالي

١-٤ المنظمات الأثرية:

يعرف (Kets de vries, 2001) المنظمة الأثرية بأنها المنظمة الجديدة بالنقطة والتي يتصف مناخ العمل فيها بالقدرة علي إعطاء الموظفين الشعور بالحيوية والنشاط، والتأكيد علي الذات، والشعور بالفاعلية والكفاءة، والقدرة علي المنافسة، والإبداع، والصدافة، والسعادة، والإستمتاع بالعمل داخل المنظمة. كما يؤكد (Kets de vries, 2004) أن تلك المنظمات تتسم بجو عمل مريح، واحترام وتمكين العاملين، والعدل، وتكوين فرق العمل، والابتكار، والتعلم المستمر، حيث تكون تلك المنظمات مضادة للإحباط والكآبة ومضادة أيضاً لانخفاض الأداء، والغياب، وردود الأفعال المُحبطة كما تدعم التوازن بين العمل والعائلة.

وتعرف (نعمان، ٢٠١١) المنظمات الأثيرة بأنها: تلك المنظمات القادرة علي تطوير مجموعة من القيم السامية وذلك لتعزيز شعور عاملها بالأصالة والنمو والمعني والنشاط، فتجعلهم يحيون حياة أيسر وأهدأ، كما تجعلهم في أفضل حالاتهم وتحركهم نحو تحقيق أقصى إنتاجية.

ويتضح مما سبق أنه علي الرغم من تعدد التعريفات المتعلقة بالمنظمات الأثيرة إل أنها لا تختلف من حيث المضمون كثيراً، حيث تعد المنظمات الأثيرة تلك المنظمات القادرة علي الإستثمار في الموارد البشرية أفضل إستثمار ممكن وتوجيه هذا المورد البشري إلي أفضل السبل لتحقيق مصالح المنظمة والعاملين بها وذلك عن طريق تنمية روح الألفة والثقة في القادة وإمكانية الاتصال بصراحة وسهولة مع القادة وزيادة فرص التعلم للعاملين وتوفير العدالة التنظيمية لهم وأيضاً إمكانية توازنهم بين العمل والعائلة والنشاط وكذلك الشعور بالمعني والانتماء والغرض والمتعة في العمل والرضا الوظيفي مما ينعكس علي رسوخهم في المنظمة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية.

إن أهم ما يميز العاملين بالمنظمات الأثيرة هو الفخر بعملهم ومنظماتهم والشعور بالألفة، وذلك طبقاً للمعلومات التي أوردتها مجلة فورشن الأمريكية، والجدير بالذكر أن ما ساعد علي خلق هذه المدركات هو حرص هذه المنظمات علي تطبيق عدد من الأساليب والممارسات والتي تمثلت في خطط توزيع الأسهم وعدم اللجوء إلي سياسات فصل العمالة وزيادة المشاركة في الأرباح وتطبيق ساعات العمل المرنة، بالإضافة إلي ذلك فقد ساعدت الحفلات والنزهات والتي تهتم بإقامتها هذه المنظمات علي تعزيز روح الألفة بها كما أن الزيادة في تقديم الخدمات المبتكرة قد دعمت أيضاً من الصورة الإيجابية لهذه المنظمات مثل توفير مراكز التسلية والرعاية المباشرة للأبناء وإتاحة سياسات تأمينية جيدة علي الحياة (Kets de vries,2001).

كما أن أخذ خطوات إيجابية من قبل القادة في منظمات الأعمال لجعل منظماتهم مكاناً مفضلاً للعمل بها يعمل علي تقليل الجوانب السلبية للعمل ويجعل وجود العاملين في

المنظمة أكثر معني. ويمكن للمنظمات خلق المناخ الأثيري الذي يشبع إحتياجات العاملين من خلال ما يلي: (Kets de Vries, 2004); (Rego,2004); (Souto&Rego,2009)

١ - الشعور بالمعنى: **Sense of Meaning**

٢ - الشعور بالإستمتاع بأداء العمل: **Sense of Enjoyment**

٣ - الشعور بتحقيق الذات وتقرير المصير: **Sense of Self Determination**

٤ - الشعور بالإنتماء: **Sense of Belonging**

٥ - الشعور بالغرض: **Sense of Purpose**

٦ - الشعور بالكفاءة والجدارة: **Sense of Competence**

إن السعي نحو المنظمات النموذجية يخفف من حدة الميل نحو الجانب السلبي للحياة التنظيمية ويزيد من الرسوخ الوظيفي وذلك لأن العاملين يشعرون بقدر أقل من الضغوط عندما يعملون في مناخ أثيري قوي وبالتالي يزيد شعورهم بالدعم الإجتماعي ويحقق لهم صحة ورفاهيه أفضل (Cameron et al.,2003).

لقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد المنظمات الأثيرية ويرى الباحثون أن هناك عدة أبعاد مشتركة في معظم الدراسات السابقة يمكن إجمالها في ستة أبعاد عامة لمناخ المنظمة الأثيرية، لذا قام الباحثون بالإعتماد في هذا البحث علي هذه الأبعاد وهي: (Rego,2004; Rego&Souto, 2004, Rego et al., 2005 Rego&Cunha, 2005, 2006, 2008, 2012;)

أ - روح الألفة:

وتعني شعور العاملين بأنهم عائلة واحدة، كما تعني درجة تميز العلاقات الشخصية في المنظمة بالصدقة وروح الفريق والإهتمام المشترك مما يجعلهم يهتمون ببعضهم البعض،

وتعظم روح الفريق بينهم، وتتمو العلاقات المُرضية مع الآخرين وتعد من منابع الرئيسية للسلامة النفسية التي تقوم بدور جوهري في إشباع الحاجات الإجتماعية (Daniels,2000)، حيث أن الإدراك الإيجابي لروح الألفة والزمالة الطيبة يجعل العاملون يشعرون بأنهم يستطيعون تحقيق ذاتهم وإشباع حاجاتهم الإجتماعية وذلك يؤدي لسلامتهم النفسية.

كما أن وجود روح الألفة يؤدي إلي شعور الموظفين بالإنتماء والهوية والمتعة في العمل، وأيضاً فإن غياب أو ضعف روح الألفة قد يؤدي إلي خفض شعور الموظفين بالدعم الإجتماعي مما يترتب عليه إنخفاض الرضا الوظيفي ومن ثم إنخفاض الرسوخ الوظيفي (Kets de vries,2001).

ب- الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم:

يمثل هذا البعد الشعور بالثقة والصراحة في التعامل مع القادة، بل والحرية في الإختلاف معهم ويؤدي ذلك إلي شعور العاملين بالدعم العاطفي والذي يؤدي بدوره إلي زيادة رضا العاملين، ويعزز أيضاً من الإحترام المتبادل بين القادة والعاملين (Herrbach&Mignonac,2004)، حيث تعد الثقة سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والإستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يكونون طوع أمره لأنهم علي ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها حيث لا يمكن أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يعمل علي إستغلالهم (فليح، ٢٠١٠).

ج- الإتصالات المفتوحة والصروحة مع القادة:

يمثل شعور العاملين بالسهولة والصروحة في الإتصال مع القادة، بل والحرية في الإختلاف معهم، كما يؤدي إلي شعور العاملين بالدعم العاطفي الذي يؤدي إلي زيادة سعادة العاملين، وتعزز من احترامهم لذاتهم وزيادة ارتباطهم بالمنظمات التي يعملون بها.

كما أشار (Kudo et al., 2006) إلي أن الإتصالات بين القادة والعاملين والتي تهتم بتوصيل المبادئ والأهداف الإدارية فيما بينهم لها علاقة إيجابية بإرتفاع المعنويات داخل مكان العمل مما يؤدي إلي شعور العاملين بالمنظمة بالحيوية والنشاط التي يؤدي بدوره إلي تحقيق مستوي مرتفعاً من الأداء وعدم وجود اتصال مفتوح مع القادة يجعل العاملين يشعرون بقلّة الدعم الإجتماعي الموجه إليهم وقلّة فرص إبداء آرائهم.

د - فرص التعلم والتنمية الشخصية:

إن فرص التعلم والتنمية الشخصية تشير إلي شعور الموظف بإمكانية تعلمه بإستمرار وأدائه للمهام التي تساهم في تطوير قدراته وإمكانياته وتؤدي فرص التعلم إلي شعور الموظفين بالتأثير والكفاءة والمتعة فهي تخلق لديهم شعوراً قوياً بالكفاءة الوظيفية والإستقلالية والشعور بالذات حيث أنها تشجع العاملين علي إستثمار المزيد من الموارد المعرفية في عملهم وبالتالي تعزز هوية الموظف وتزيد من مستوي إلتزامه تجاه قوانين العمل وقواعد المنظمة (Kets de vries, 2001).

ويؤدي عدم وجود فرص التعلم إلي عدم رفع مهارات الموظف مما يؤدي إلي إنخفاض أهميته بالنسبة للمنظمة وإمكانية الإستغناء عنه وبالتالي يزداد شعوره بعدم الأمان الوظيفي وبالتالي عدم رسوخه في المنظمة.

هـ - العدالة التنظيمية:

إن المعاملة الغير عادلة من قبل القادة تجاه الموظفين تولد شعوراً بالغضب وعدم الرضا، وبالتالي فإن شعور الموظفين بالعدالة لها أثر بالغ في ازدياد الإستقرار الوظيفي ومن ثم استغراق العاملين ورسوخهم في المنظمة (Fitness,2000). ويشير هذا البعد إلي إدراك العاملين للعدالة، وعدم الشعور بالمحاباة في الترقيات وتوزيع المكافآت وعدم وجود تمييز غير عادل بينهم، كما أن إدراك العدالة التنظيمية من الممكن أن يستخدم في التنبؤ بالإحباط والإحساس بالتعب، حيث أن إدراك عدم العدالة من الأشياء التي تهدد شعور العاملين

بالإحترام، والكرامة، وينقص سعادتهم، ويؤدي أيضاً إلي شعورهم بقيمتهم الذاتية، كما أن إدراك العاملين لعدم العدالة يعزز الشعور بضعف العلاقة مع القادة، والإحساس بعدم الأمان، والشعور بعدم الإحترام، وضعف الدعم الاجتماعي لهم (Tepper, 2001).

و -التوازن بين العمل والعائلة:

يؤثر الصراع بين العمل والعائلة في الحياة المهنية بصفة خاصة والحياة بصفة عامة، ولذلك فإن المنظمات الأثيرة والبحوث والدراسات التي ركزت عليها اهتمت بالآثار النفسية والاجتماعية والتنظيمية المترتبة علي عدم التوازن والتوفيق بين العمل والعائلة، وما يمكن أن تسببه من شعور بضعف الدعم التنظيمي وشعور بجودة حياة عمل أقل وتعاسة يعيشها العاملون في تلك المنظمات (Greenhaus et al., 2006). حيث يؤكد (Rego&Cunha,2008) أن إفتقار التوازن بين العمل والعائلة يؤدي إلي إنخفاض جودة العمل مما يؤثر سلبياً علي الرسوخ الوظيفي.

٤-٢ الرسوخ الوظيفي

تمثل النظرة الواسعة لمفهوم الرسوخ الوظيفي أن بقاء الموظف بوظيفته أو منظمته لا يرجع للعوامل المرتبطة بالوظيفة أو المنظمة فقط، وإنما تساهم أيضا العوامل الخارجية للمنظمة في بقاء الموظف في وظيفته. ويعرفه (Cheng, 2013) علي أنه مجموعة من القوي داخل وخارج بيئة العمل التي تدعم الاحتفاظ الدائم بالموظف، والفرد يكون في مستوي مرتفع من الرسوخ الوظيفي من خلال عدة عوامل خارج وداخل بيئة العمل وبشكل عام إذا وجد الموظف أن قيمة الشخصية، وأهدافه الوظيفية، وخطته المستقبلية تتلاءم مع العمل والثقافة التنظيمية ومع المجتمع فإنه يكون مرتبطاً بوظيفته وبالمنظمة ويكون ميله لترك المنظمة منخفضاً.

ويرى الباحثون أن العديد من الدراسات قد تبنت تعريف (Mitchell et al., 2001) الذي يعتقد الباحثون أنه الأرجح، حيث عرف الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة واسعة من

التأثيرات النفسية والمالية والإجتماعية لإستبقاء الموظفين، وأنه تطوير عقد جديد لتوضيح صورة أشمل من علاقة العمال وأصحاب العمل وعادة ما ينعكس في صورة الرضا والالتزام، وغالباً ما يتم تشبيه الرسوخ الوظيفي بشبكة يظل فيها الإنسان عالقاً. وتتمثل النواحي الهامة للرسوخ الوظيفي في مدي توافر علاقات مع الأشخاص الآخرين والأنشطة المختلفة، ومدي مواءمة فرص العمل والمجتمعات مع جوانب الحياة الأخرى الخاصة بالعاملين، وصعوبة التضحية بالعلاقات عند ترك العمل، وخاصة في حالة الإنتقال فعلياً من سكن لآخر.

ولقد اتفقت العديد من الدراسات علي أن الرسوخ الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وستة أبعاد فرعية وذلك طبقاً لما توصل إليه (Mitchell et al., 2001) في دراسته مثل: (Holtom et al., 2006; Ramesh, 2007; Robinson et al., 2014; Allen, 2006; Biddle, 2010; Harris et al., 2011; Sun et al., 2011; Yang et al., 2011; Hamlin, 2013; Ringle, 2013; Kale, 2014; Eady, 2014; Nafei, 2015). وهذه الأبعاد هي:

– الروابط : Links

يصف (Abelson, 1987) الروابط بأنها التأثيرات الإجتماعية الرسمية وغير الرسمية بين العاملين والمنظمة، وفرق العمل، وأصدقائهم، والمجتمع.

أ – الروابط التنظيمية: Links – Organization

تتمثل الروابط التنظيمية في العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يكونها الفرد مع زملائه أو أي فرد في المنظمة والتي تنشأ بطبيعتها من خلال العمل لدي المنظمة (Ringle, 2013). وإختبرت العديد من الدراسات قدرة الروابط التنظيمية كأحد أبعاد بناء الرسوخ الوظيفي علي التنبؤ بدوران العمل. وتوصلت الدراسات إلي وجود علاقة إرتباط معنوية سلبية بين الروابط التنظيمية ونوايا ترك العمل حيث توصل (Besich, 2005) إلي أن العلاقات والروابط التي يكونها الفرد مع فرق وجماعات العمل هي التي تؤدي إلي زيادة الرسوخ الوظيفي.

ويؤكد كل من (Cho & Ryu, 2009) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين الروابط التنظيمية والأداء والهوية التنظيمية، وتتوسط العلاقة السلبية بين الروابط التنظيمية ونوايا ترك العمل. كما أن الروابط التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل وبدون الروابط التنظيمية لا تكون العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل معنوية (Yancey, 2009).

ب- الروابط المجتمعية: **Links – Community**

تتمثل الروابط المجتمعية في الأنشطة، والعلاقات، والعوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر علي نية العاملين للبقاء بالعمل وتختلف هذه العوامل من بيئة لأخرى. علي سبيل المثال أماكن العبادة، والأنشطة الترفيهية التي تتواجد بالمجتمع محل عمل المنظمة، كما أن بعض المنظمات لديها سياسات مبتكرة لدعم وتنشيط الروابط المجتمعية، علي سبيل المثال مساعدة العاملين علي شراء مسكن، والتخفيضات التي تمنحها المنظمة للمجتمع علي السلع والخدمات (Young, 2012). بينما يعرفها (Ringle, 2013) بأنها الروابط الإجتماعية التي يكونها الأفراد مع من يعيشون معهم في نفس المنطقة الجغرافية. علي سبيل المثال ربما يكون للفرد مجموعة من الأصدقاء يلتقون بشكل مستمر أو ربما يكون لديه بعض أفراد عائلته علي مسافة قريبة من منزله. ويفترض أنه كلما زاد عدد الروابط المجتمعية التي يكونها الفرد كلما زاد صعوبة تخليه عن هذه الروابط وتركه المجتمع الذي يعيش فيه.

– المواءمة: **Fit**

المواءمة تعني مقدار التوافق الذي يشعر به الموظف مع الشركة والمنظمة والمجتمع الذي ينتمي إليه (Cho & Son, 2012). كما تُعرّف علي أنها ارتياح الموظف وتوافقه مع المنظمة ومع البيئة (Mitchell et al., 2001)

أ – المواءمة التنظيمية: **Fit – Organization** يقصد بالمواءمة التنظيمية مستوي التوافق بين العاملين والمنظمة، علي سبيل المثال، التطابق بين قيم وأهداف العاملين

والمنظمة، وتتمثل العوامل التي تؤثر علي المواءمة التنظيمية في التوافق بين العاملين وثقافة المنظمة، والتطلعات المهنية، وقيم المنظمة، والخطط، ومرونة العلاقة بين العاملين (Mitchell et al., 2001).

كما توصلت الدراسات السابقة إلي أن المواءمة التنظيمية تتنبأ جيداً بالمواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي (Lee et al., 2004)، وأن المواءمة التنظيمية تتنبأ ببقاء العاملين في المنظمة (Mallol et al., 2007)، ولها تأثير سلبي قوي على نية العاملين لترك العمل (Nguyen, 2010)، كما توصلت الدراسات السابقة إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين المواءمة التنظيمية وبين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Cho & Ryu, 2009)، والإلتزام التنظيمي (Robinson et al., 2013).

ب- المواءمة المجتمعية: Fit – Community

تُعرف المواءمة المجتمعية بأنها المواءمة المتصورة بين العاملين والمجتمع أو البيئة المحيطة علي سبيل المثال، المواءمة مع الطقس المحلي، وثقافة المجتمع، وسائل الترفيه، السياسات والأنشطة الدينية. وكلما زادت المواءمة بين العاملين والمجتمع، كلما قل احتمال البحث عن وظيفة أخرى لترك الوظيفة الحالية (Yao et al., 2004).

بينما أوضح (Mallol et al., 2007) أنه بالرغم من وجود عدة عوامل تؤثر علي المواءمة المجتمعية فليس من الضروري أن يؤثر كل عامل بمفرده في بقاء العاملين ولكنها مجتمعة تمثل عاملاً مؤثراً علي المواءمة المجتمعية ومن ثم بقاء العاملين، كما أن هذه العوامل تختلف في تأثيرها من مكان أو مجتمع لآخر وتتمثل تلك العوامل في الطقس، وسائل الراحة والثقافة العامة، والأنشطة الخارجية (مثل صيد الأسماك)، والمناخ الديني والسياسي، والأنشطة الترفيهية (مثل الجامعة، والرياضة، والموسيقى).

– التضحية: Sacrifice تتعلق التضحية بالأشياء ذات الصلة بالوظيفة أو المنظمة أو بالمجتمع (مثل زملاء العمل، مزايا أو منافع مادية، صداقات قوية) التي يجب علي

الموظف التخلي عنها عند رغبته في ترك الوظيفة أو المنظمة حالياً أو مستقبلاً
(Mitchell et al., 2001).

أ - التضحية التنظيمية: Sacrifice – Organization

تمثل التضحية التنظيمية خسارة المنافع المادية والنفسية المتاحة حالياً والمتوقع وجودها مستقبلاً، فعند ترك العمل بالمنظمة سوف يفقد العامل كل هذه المزايا، كما أن المنافع المادية مثل حصص المشاركة في الأسهم أو ما يسمى خطط المنافع قد تدفع العامل للبقاء في العمل (Mitchell & Lee, 2001).

كما تتأثر التضحية التنظيمية إيجابياً بإدراك الفرد للدعم الإشرافي والقابلية لانتقال المهارات والخبرات ولكنها تتأثر سلبياً بعدد البدائل فكلما زادت بدائل العمل المتاحة أمام الفرد كلما شعر بإنخفاض التضحية التنظيمية (Giosan, 2003). وتوصلت الدراسات السابقة إلى أن التضحية التنظيمية تتنبأ جيداً بالمواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي (Lee et al., 2004)، كما أن التضحية التنظيمية تتنبأ ببقاء العاملين في المنظمة (Mallol et al., 2007)، ولها تأثير سلبي قوي علي نية العاملين لترك العمل (Nguyen, 2010)، كما توجد علاقة معنوية إيجابية بين التضحية التنظيمية وبين الرضا الوظيفي (Cho & Ryu, 2009).

ب- التضحية المجتمعية: Sacrifice – Community

تُعرف التضحية المجتمعية بأنها المنافع المادية والمعنوية التي يفقدها العاملون في حالة ترك العمل في مجتمع ما (Yao et al., 2004)، علي سبيل المثال تتمثل منافع مجتمع ما فيما يلي: جودة المدارس، وحسن الجيرة، وسهولة التنقل من وإلى العمل، كما أن الانتقال إلى وظيفة أخرى في مكان آخر قد يؤدي إلى خسارة تلك المنافع والتي تؤثر علي قرار ترك العمل أو البقاء في الوظيفة الحالية.

كما تظهر التضحية المجتمعية عندما تتطلب الوظيفة الجديدة الانتقال إلى مكان آخر للقرب منها، فغالباً قد تمثل التضحية بالمجتمع والانتقال إلى مجتمع آخر مستوى مرتفع من الخسارة التي يتحملها العالم (Young, 2012).

خامساً: الدراسات السابقة وتنمية الفروض:

سيتم تقسيم الدراسات السابقة إلى مجموعتين على النحو التالي:

- المجموعة الأولى: دراسات تناولت المنظمات الأثرية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى.
- المجموعة الثانية: دراسات تناولت الرسوخ الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

أولاً: دراسات تناولت المنظمات الأثرية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:

دراسة (الجزار، ٢٠٠٩):

إهتمت هذه الدراسة بتقديم نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية كمرحلة هامة لتطبيق حوكمة الشركات حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير هذا النموذج على الأبعاد المتعددة للمنظمات الأثرية لدى العاملين بما يعود بالنفع على المنظمات ككل والعاملين بها، كما هدفت إلى التعرف على مدي إمكانية تطبيق نموذج حوكمة الشركات وإدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات بالبورصة المصرية، حيث إعتد الباحث في قياسه للمنظمات الأثرية على الأبعاد الستة وهي (روح الألفة والثقة في القيادة ومدي مصداقيتهم والإتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة وفرص التعلم والتنمية الشخصية والعدالة والتوافق بين العمل والأسرة)، ولقد إعتد على عينة قوامها ٣٢٢ مفردة من العاملين في ثلاث شركات بقطاع الإتصالات بالبورصة المصرية، شملت الشركة المصرية لخدمة التليفون المحمول (أورانج)، والشركة المصرية للإتصالات، وأوراسكوم تليكوم القابضة،

وانتهى الباحث إلي وجود تأثير معنوي طردي لحوكمة الشركات وإدارة الموارد البشرية في بعدي روح الألفة والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم.

دراسة (Rego & Cunha, 2012a):

أوضحت هذه الدراسة مدى تفاعل الأبعاد الستة للمناخ الأثيري (روح الصداقة الحميمة، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، ووجود علاقات صريحة ومفتوحة مع القائد، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والعدالة التنظيمية، والتوافق بين العمل والعائلة)، وهدفت إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين المنظمات الأثيرية والرفاهية العاطفية والحاجة إلي التميز. وكان المشاركون في تلك الدراسة ٣٢٤ مفردة من شباب المهندسين الخريجين الجدد بالبرتغال، كما أوضحت الدراسة إلي أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين أبعاد المنظمات الأثيرية والرفاهية العاطفية باستثناء بُعد التوفيق بين العمل والعائلة، كما أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين أبعاد المنظمات الأثيرية والحاجة إلي التميز ما عدا بُعد الاتصالات الصريحة والمفتوحة والتوفيق بين العمل والعائلة وأوضحت الدراسة أن العلاقة بين الحاجة للتميز والرفاهية الوجدانية قوية أيضاً عندما تتوافر الأبعاد الستة في المنظمات بصورة واضحة إيجابية.

دراسة (Rego et al., 2014):

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي كيفية تأثير القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق الإبداع سواء بصورة مباشرة أو من خلال توسط الموظفين العاملين والذين يتسمون بالإيجابية والتعاون. وقد طبقت الدراسة علي ٢٠٣ مفردة من الموظفين الذين يعملون في منظمات التجزئة البرتغالية

وتوصلت الدراسة إلي أن القيادة الجديرة بالثقة تؤثر إيجابياً علي عمليات إبداع الموظفين وهذا بدوره يحسن من العمليات الفنية وينمي الأفكار الإبداعية للموظفين. وهذا ينعكس بشكل عام علي الأداء التنظيمي.

دراسة (سليم، ٢٠١٧):

وقد تناولت الدراسة العلاقة التأثيرية لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل علي أبعاد المنظمات الأثرية لدي العاملين بها، وذلك من خلال دراسة تطبيقية علي عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ما يلي:

- أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية على أبعاد المنظمات الأثرية.
- أبعاد جودة حياة العمل علي أبعاد المنظمات الأثرية.
- كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على أبعاد المنظمات الأثرية.

ثانياً: دراسات تناولت الرسوخ الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى:
دراسة (رمضان، ٢٠١٦):

ركزت هذه الدراسة علي قياس تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو (العاطفة، الولاء، الإسهام، الإحترام المهني) علي الرسوخ الوظيفي بشقية التنظيمي والمجتمعي، بالتطبيق علي العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا، وتم جمع البيانات من ٣١٨ مفردة من العاملين بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للعاطفة علي كل من الملاءمة المجتمعية والملاءمة التنظيمية، كما توصلت إلي وجود تأثير معنوي للولاء علي الملاءمة التنظيمية و التضحية المجتمعية والتضحية التنظيمية والروابط المجتمعية، كما يوجد تأثير معنوي للإسهام علي الملاءمة التنظيمية فقط. ويوجد تأثير معنوي للإحترام المهني علي كل من الملاءمة المجتمعية والتضحية المجتمعية والتضحية التنظيمية والروابط المجتمعية والروابط التنظيمية. كما توجد إختلافات معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي وفقاً للعمر ومدة الخدمة، وتوجد إختلافات معنوية في الروابط المجتمعية والروابط التنظيمية والتضحية المجتمعية وفقاً للحالة الإجتماعية.

دراسة (Chia-Yi cheng & Jung-Nung chang, 2016):

تناولت هذه الدراسة تأثير الرسوخ الوظيفي، والتوجه نحو الهدف علي الضغط الوظيفي، وقد طبقت الدراسة علي ٢٩٨ مفردة من مندوبي التأمين العاملين في مؤسستين رئيسيتين للتأمين علي الحياة في تايوان، هما: نان

شان، وفوبون وهما شركتان تابعتان لمجموعتين مالييتين دوليتين، مجموعة أمريكان إنترناشيونال ومجموعة إنترناشيونال نيتزلاند. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلي أنه بالمقارنة مع مندوبي التأمين بشركة فوبون المندمجة حديثاً، وجد أن مندوبي التأمين بشركة نان شان يتعرضون لضغوط وظيفية أعلى، مع انخفاض الرسوخ الوظيفي، كما أشارت النتائج إلي أن للرسوخ الوظيفي دوراً هاماً في تخفيف الضغط الوظيفي.

دراسة (أمين، ٢٠١٨):

ركزت هذه الدراسة علي بيان ودراسة أثر العدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفي علي العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة. وتم الاعتماد علي أسلوب العينة من خلال ٣٧٣ مفردة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة علي متغيرات الرسوخ الوظيفي (الروابط، المواءمة، التضحية).

ومن ثم يمكن صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي:

الفرض الرئيسي:

" تؤثر أبعاد المنظمات الأثرية تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي "

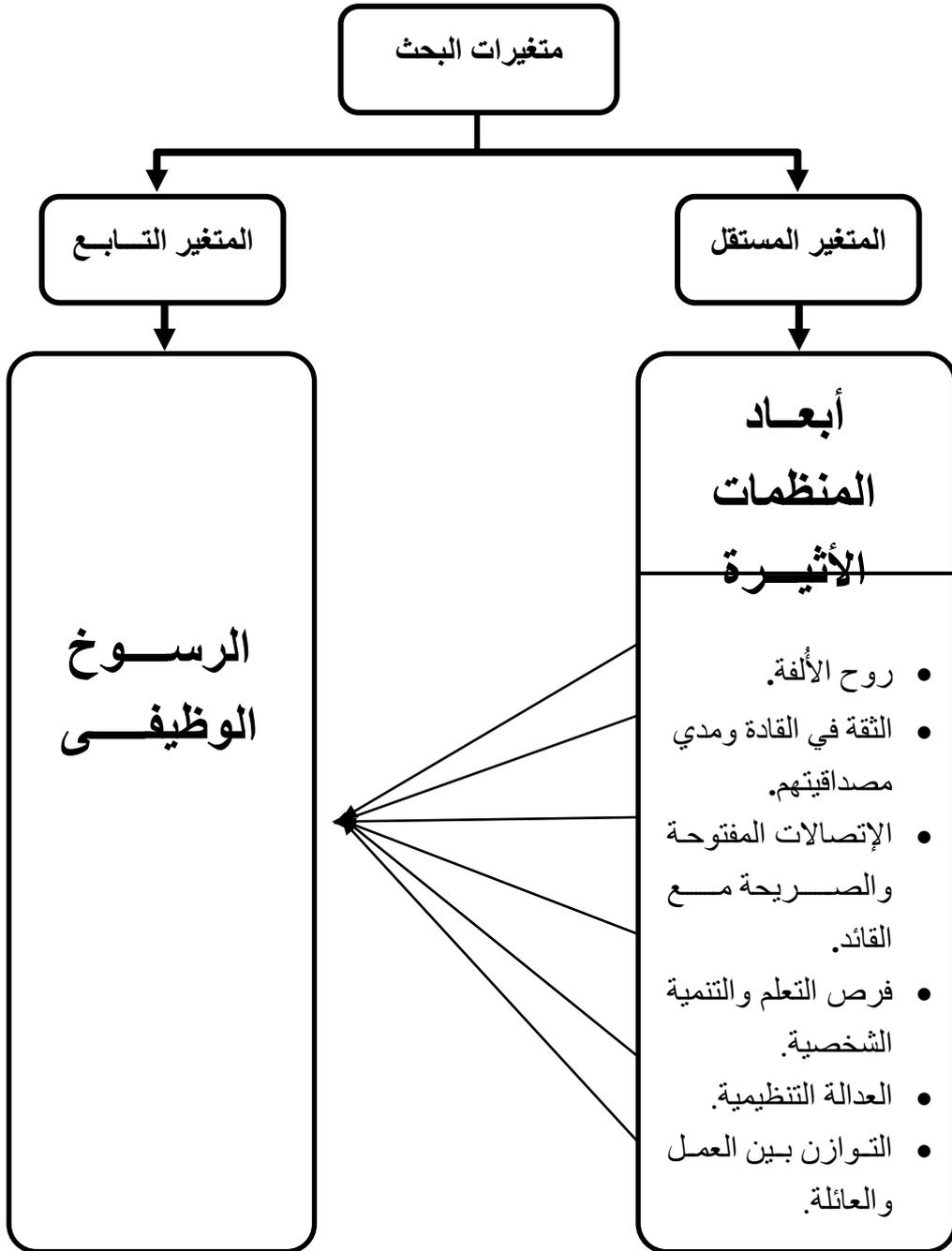
ويتفرع عن هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- ١/١ تؤثر روح الألفة السائدة بين العاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي.
- ٢/١ تؤثر الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي.
- ٣/١ تؤثر الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي.
- ٤/١ تؤثر فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي.
- ٥/١ تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي.
- ٦/١ يؤثر التوازن بين العمل والعائلة للعاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي.

وإعتماداً علي ما سبق يمكن توضيح نموذج البحث في الشكل التالي

شكل رقم (١)

طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثين.

سادساً: أسلوب الدراسة:

ويتناول منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها ومجتمع وعينة وحدود الدراسة:

(أ) منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

إعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الإستنباطي (Deductive) الذي يقوم علي مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث، وتحديد الأبعاد المختلفة للمشكلة، وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض القابلة للإختبار الإحصائي، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض بإستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة، فإذا ثبت عدم صحة الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلي المعرفة النظرية (Sekaran, 2002). وقد تم الإعتماد في ذلك علي ١- الأسلوب المكتبي: ويعتمد علي مراجعة الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث، وكذلك المواقع الإلكترونية التي إرتبطت بموضوع البحث، ويطلق علي البيانات التي تستخدم في هذا الأسلوب (البيانات الثانوية)، وذلك بهدف تحديد الإطار النظري للبحث وإعداد قائمة الإستقصاء التي تستخدم في جمع البيانات الميدانية. ٢- الأسلوب الميداني: ويعتمد هذا الأسلوب علي جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة المختارة عشوائياً، وذلك من خلال قائمة الإستقصاء التي تم إعدادها لهذا الغرض.

(أ) متغيرات البحث وكيفية قياسها

جدول رقم (١)

ترميز متغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة

| متغيرات البحث | عناصر القياس | الرمز | حدود الأسئلة |
|------------------------|--|----------------|--------------|
| أولاً: المتغير المستقل | - روح الألفة. | X ₁ | (٣ - ١) |
| المنظمات الأثرية X | - الثقة ومصداقية القائد. | X ₂ | (٧ - ٤) |
| | - الإتصالات المفتوحة والصريحه مع القائد. | X ₃ | (١١ - ٨) |
| | - فرص التعلم والتنمية الشخصية. | X ₄ | (١٤ - ١٢) |
| | - العدالة التنظيمية. | X ₅ | (١٧ - ١٥) |
| | - التوازن بين العمل والعائلة. | X ₆ | (٢١ - ١٨) |
| ثانياً: المتغير التابع | الرسوخ الوظيفي | Y | (٤٠ - ٢٢) |
| الرسوخ الوظيفي Y | | | |

ولقياس المتغير المستقل الذي يتمثل في أبعاد المنظمات الأثرية، سيتم الإعتماد علي مقياس استناداً للعديد من الدراسات منها (Rego & Cunha, 2012)، (الجزار، ٢٠٠٩)، (مرسي، ٢٠١٠)، (عبد العزيز، ٢٠١٦)، (Rego & Cunha, 2009)، ولقياس المتغير التابع وهو الرسوخ الوظيفي إعتد الباحثون علي مقياس قام بإعداده كل من (Mitchell et al., 2004; Lee et al., 2001; al., 2001) وتم إستخدام هذا المقياس من قبل العديد من الباحثين ومنهم (Holtom et al., 2006; Cho & Ryu, 2009; Zhang et al., 2012; Robnison, 2014).

(ج) مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بهذه الشركة (٥٢٦) مفردة وتم تقسيم العاملين إلي (إدارة عليا، إدارة وسطي، موظفي مبيعات، موظفي تسويق، موظفي خدمة عملاء، موظفي

استقبال، موظفي نظافة، محاسبين، موظفي عقود). ونظراً لقيود الوقت والتكلفة المصاحبة للوصول إلي جميع مفردات العينة فقد تم الإعتماد علي أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة (عينة عشوائية) من العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجات السياحية وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام Sample Size Calculator عند مستوي معنوية ٥% وحدود ثقة ٩٥% وقد بلغت حجم العينة المحسوبة ٢٢٢ مفردة وقد تم توزيع هذه العينة علي العاملين بالشركة بحيث تتوازن مع أعداد العاملين بكل فئة وظيفية وكل فرع من فروع الشركة ويوضح الجدول رقم (٢) حجم وتوزيع عينة البحث:

جدول رقم (٢)

حجم عينة البحث في كل مجموعة نوعية

| المجموعة النوعية | الإدارة العليا | الإدارة الوسطى | موظفي مبيعات | موظفي تسويق | موظفي خدمة عملاء | موظفي استقبال | موظفي نظافة | محاسبين | موظفي عقود | الإجمالي |
|------------------|----------------|----------------|--------------|-------------|------------------|---------------|-------------|---------|------------|----------|
| حجم العينة | ٢ | ١٩ | ١٢٤ | ٢٥ | ٣٤ | ٧ | ٥ | ٣ | ٣ | ٢٢٢ |

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الحجم الكلي لعينة البحث قد بلغ (٢٢٢) مفردة، وبناء علي ذلك فقد تم توزيع (٢٢٢) إستمارة إستقصاء وبلغت عدد الإستمارات المستوفاة والقابلة للإختبار الإحصائي (١٨٧) مفردة بنسبة (٨٤,٢٣%) من حجم عينة البحث. وتمثلت وحدة المعاينة في جميع العاملين بالشركة وقد إعتد الباحثون في إختيار المفردات عشوائياً علي جداول الأرقام العشوائية باستخدام الحاسب الآلي.

(د) حدود البحث:

تنقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية وبشرية وموضوعية كما يلي:

- **حدود تطبيقية:** سوف يتم تطبيق الدراسة علي العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجات السياحية حيث يُعد مجال التطبيق بيئة مناسبة تتفق مع طبيعة هذا البحث.

- **حدود بشرية:** يمثل جمهور البحث الذي تم جمع البيانات الميدانية منه، عينة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية وهم (الإدارة العليا، الإدارة الوسطي، الإدارة الإشرافية).
- **حدود موضوعية:** ركز الباحثون في هذه الدراسة علي مجموعة من أبعاد المنظمات الأثرية والتي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة المتاحة، تاركين أبعاد أخرى ربما يكون لها أثر في الرسوخ الوظيفي للعاملين بغرض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية.

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

أولاً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم التأكد من صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة (أبعاد المنظمات الأثرية، الرسوخ الوظيفي) عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ بإستخدام برنامج (Amos V.21 & Spss V.22) ويمكن عرض ذلك علي النحو التالي:

١- الصدق الظاهري:

تم عرض قائمة الاستقصاء بعد إعدادها مبدأياً علي عدد من أساتذة الإدارة بكلية التجارة جامعة طنطا، وعدد من المسؤولين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية للتأكد من ملاءمة العبارات ومدى سهولة فهمها وقدرتها علي التعبير عن المتغيرات محل الدراسة. وقد قام المحكمون بإجراء بعض التعديلات وهو ما يحقق الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة.

٢- ثبات المقاييس:

جاءت قيم معاملات ألفا كرونباخ لكافة أبعاد المتغيرات محل الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)
نتائج معامل ألفا كرونباخ

| معامل ألفا كرونباخ | المقياس |
|--------------------|--|
| ٩٥% | (X) المنظمات الأثرية. |
| ٨١% | (X ₁) روح الألفة. |
| ٨٤% | (X ₂) الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم. |
| ٨٥% | (X ₃) الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة. |
| ٨٩% | (X ₄) فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين. |
| ٨٥% | (X ₅) العدالة التنظيمية. |
| ٧٥% | (X ₆) التوازن بين العمل والعائلة للعاملين. |
| ٩٢% | (Y) الرسوخ الوظيفي. |

* المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

من النتائج السابقة نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (٧٥%، ٨٩%) لأبعاد المنظمات الأثرية (روح الألفة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة، فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين، العدالة التنظيمية، التوازن بين العمل والعائلة للعاملين) وهي تدل علي الاستقرار والثبات وإمكانية الإعتماد علي أدوات القياس المستخدمة، كما أظهرت نتائج المقاييس الإجمالية للمنظمات الأثرية و الرسوخ الوظيفي ارتفاع معامل ألفا كرونباخ حيث بلغ ٩٥% ، ٩٢% على التوالي مما يشير إلي الثقة في المقاييس علي المستوي الإجمالي. وبناء علي ما سبق يمكن القول أن مقاييس متغيرات الدراسة تتصف بالصدق والثبات.

ثانياً: إختبار فروض الدراسة:

يتناول الباحثون النتائج التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلى أى مدى تؤثر أبعاد المنظمات الأثيرة (روح الألفة، الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة، فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين، العدالة التنظيمية، التوازن بين العمل والعائلة للعاملين) كمتغيرات مستقلة على رسوخ العاملين كمتغير تابع، وقد تم اختبار الفروض على النحو التالى:

١ - الفرض الفرعى الأول:

تم إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الأول والذي ينص على:

"تؤثر روح الألفة تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الرسوخ الوظيفى"

وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول (٤)

أثر روح الألفة فى الرسوخ الوظيفى

| المتغير المستقل | B | T | Sig. T | R | R ² | F | Sig. f |
|------------------------------|-------|-------|--------|-------|----------------|--------|--------|
| (X ₁) روح الألفة | ٠,٣٦٦ | ٩,٧٣٠ | ,٠٠٠ | ٠,٥٨٢ | ٠,٣٣٩ | ٩٤,٦٦٨ | ,٠٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحثين فى ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠,٣٣٩ ويعني ذلك أن ٣٣,٩% من التغير فى الرسوخ الوظيفى (Y) يرجع إلى روح الألفة، أما النسبة المتبقية وهي ٦٦,١% ترجع لعوامل أخرى بخلاف روح الألفة.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الأول والذي يدل على وجود تأثير معنوى إيجابي لروح الألفة فى الرسوخ الوظيفى، حيث أن معامل الارتباط طردي

بين روح الألفة والرسوخ الوظيفي، كما أن معامل الإنحدار لروح الألفة ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يتضح من الجدول السابق معنوية بعد روح الألفة وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (,٠٠٠).

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ٩٤,٦٦٨ وبمستوى معنوية (,٠٠٠) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الأول.

٢- الفرض الفرعى الثانى:

تم إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثانى والذي ينص على:

"تؤثر الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الرسوخ الوظيفى"
وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول (٥)

أثر الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم فى الرسوخ الوظيفى

| المتغير المستقل | B | T | Sig. T | R | R ² | F | Sig. f |
|--|-------|-------|--------|-------|----------------|--------|--------|
| (X ₂) الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم | ٠,٢٧٩ | ٨,٥٤٢ | ,٠٠٠ | ٠,٥٣٢ | ٠,٢٨٣ | ٧٢,٩٦٣ | ,٠٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحثين فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠,٢٨٣ ويعنى ذلك أن ٢٨,٣٪ من التغير فى الرسوخ الوظيفى (Y) يرجع إلى الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم، أما النسبة المتبقية وهي ٧١,٧٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الثانى والذي يدل على وجود تأثير معنوى إيجابي الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم فى الرسوخ الوظيفى، حيث أن

معامل الارتباط طردي بين الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم والرسوخ الوظيفي، كما أن معامل الانحدار الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يتضح من الجدول السابق معنوية بعد الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (،٠٠٠).

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ٧٢,٩٦٣ وبمستوى معنوية (،٠٠٠) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الثاني.

٣ - الفرض الفرعي الثالث:

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على:

"تؤثر الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي"

وبإجراء الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول (٦)

أثر الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد في الرسوخ الوظيفي

| المتغير المستقل | B | T | Sig. T | R | R ² | F | Sig. f |
|---|-------|--------|--------|-------|----------------|---------|--------|
| (X ₃) الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد | ٠,٣٩٢ | ١٠,٦٩٩ | ,٠٠٠ | ٠,٦١٨ | ٠,٣٨٢ | ١١٤,٤٦٣ | ,٠٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠,٣٨٢ ويعني ذلك أن ٣٨,٢٪ من التغير في الرسوخ الوظيفي (Y) يرجع إلى الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، أما النسبة المتبقية وهي ٦١,٨٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثالث والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد علي الرسوخ الوظيفي،

حيث أن معامل الارتباط طردي بين الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد و الرسوخ الوظيفي، كما أن معامل الإنحدار للإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يتضح من الجدول السابق معنوية بعد الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (،٠٠٠).

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ١١٤,٤٦٣ وبمستوى معنوية (،٠٠٠) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الثالث.

٤ - الفرض الفرعى الرابع:

تم إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الرابع والذي ينص على:

"تؤثر فرص التعلم والتنمية الشخصية تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي"

وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول (٧)

أثر فرص التعلم والتنمية الشخصية فى الرسوخ الوظيفي

| المتغير المستقل | B | T | Sig .T | R | R ² | F | Sig. f |
|----------------------------------|-------|-------|--------|-------|----------------|--------|--------|
| (X4) فرص التعلم والتنمية الشخصية | ٠,٢٩٨ | ٧,٢٢١ | ,٠٠٠ | ٠,٤٦٩ | ٠,٢٢٠ | ٥٢,١٤٥ | ,٠٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحثين فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠,٢٢٠ ويعني ذلك أن ٢٢٪ من التغير فى الرسوخ الوظيفي (Y) يرجع إلى فرص التعلم والتنمية الشخصية، أما النسبة المتبقية وهي ٧٨٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف فرص التعلم والتنمية الشخصية.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الرابع والذي يدل على وجود تأثير معنوى إيجابي لفرص التعلم والتنمية الشخصية علي الرسوخ الوظيفي، حيث أن

معامل الارتباط طردي بين فرص التعلم والتنمية الشخصية والرسوخ الوظيفي، كما أن معامل الإنحدار للعدالة التنظيمية ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يتضح من الجدول السابق معنوية بعد فرص التعلم والتنمية الشخصية وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (,٠٠٠).

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ٥٢,١٤٥ وبمستوى معنوية (,٠٠٠) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الرابع.

٥ - الفرض الفرعي الخامس:

تم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعي الخامس والذي ينص على:

"تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي"

وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول (٨)

أثر العدالة التنظيمية في الرسوخ الوظيفي

| Sig. f | F | R2 | R | Sig. T | T | B | المتغير المستقل |
|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|------------------------|
| ,٠٠٠ | ٤٩,٩٣٠ | ٠,٢١٣ | ٠,٤٦١ | ,٠٠٠ | ٧,٠٦٦ | ٠,٣١٣ | (X5) العدالة التنظيمية |

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد وصل إلى ٠,٢١٣ ويعني ذلك أن ٢١,٣٪ من التغير في الرسوخ الوظيفي (Y) يرجع إلى العدالة التنظيمية، أما النسبة المتبقية وهي ٧٨,٧٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف العدالة التنظيمية.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الخامس والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط طردي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، كما أن معامل الإنحدار للعدالة

التنظيمية ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يتضح من الجدول السابق معنوية بعد العدالة التنظيمية وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (0,000).

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ 49,930 وبمستوى معنوية (0,000) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الخامس.

٦ - الفرض الفرعي السادس:

تم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعي السادس والذي ينص على:

"يؤثر التوازن بين العمل والعائلة للعاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفي"

وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمع من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول (٩)

أثر التوازن بين العمل والعائلة للعاملين في الرسوخ الوظيفي

| المتغير المستقل | B | T | Sig. T | R | R ² | F | Sig. f |
|--|-------|--------|--------|-------|----------------|---------|--------|
| (X6) التوازن بين العمل والعائلة للعاملين | ٠,٤٣٢ | ١٠,١٨٢ | ,٠٠٠ | ٠,٥٩٩ | ٠,٣٥٩ | ١٠٣,٦٧٨ | ,٠٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠,٣٥٩ ويعني ذلك أن ٣٥,٩٪ من التغير في الرسوخ الوظيفي (Y) يرجع إلى التوازن بين العمل والعائلة للعاملين، أما النسبة المتبقية وهي ٦٤,١٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف التوازن بين العمل والعائلة للعاملين.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي السادس والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للتوازن بين العمل والعائلة للعاملين علي الرسوخ الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط طردي بين التوازن بين العمل والعائلة للعاملين والرسوخ الوظيفي، كما أن معامل الإنحدار للتوازن بين العمل والعائلة للعاملين ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما

يتضح من الجدول السابق معنوية بعد التوازن بين العمل والعائلة للعاملين وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (،٠٠٠).

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ١٠٣,٦٧٨ وبمستوى معنوية (،٠٠٠) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبّر عن الفرض الفرعى السادس.

٧ - الفرض الرئيسى للبحث:

واستكمالاً للتحليلات الإحصائية السابقة تم إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد مستعيناً بأسلوب Stepwise لإختبار مدى صحة الفرض الرئيسى والذي ينص على:

"تؤثر أبعاد المنظمات الأثرية تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الرسوخ الوظيفى"

وبإجراء الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعّة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي

جدول رقم (١٠)

أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثرية علي الرسوخ الوظيفى

| الترتيب | SIG F | F | R ² | تقديرات المربعات الصغرى | | | | أبعاد المنظمات الأثرية |
|---------|-------|--------|----------------|-------------------------|-------|-------|-------|--|
| | | | | R | SIG T | T | B | |
| | ٠,٠٠٠ | ٦٠,٧٤٠ | ٠,٦٢٧ | | | | | |
| ٤ | | | | ٠,٥٨٢ | ٠,٠٠٤ | ٢,٨٧٩ | ٠,١٠٧ | روح الألفة X ₁ |
| ١ | | | | ٠,٥٣٢ | ٠,٠٠٠ | ٦,٨٣٨ | ٠,١٧٣ | الثقة فى القادة ومدى مصدقيتهم X ₂ |
| ٢ | | | | ٠,٦١٨ | ٠,٠٠٠ | ٦,١٦١ | ٠,٢١٨ | الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد X ₃ |
| ٣ | | | | ٠,٤٦٩ | ٠,٠٠٣ | ٣,٠٠٤ | ٠,١٠٠ | فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين X ₄ |
| ٥ | | | | ٠,٤٦١ | ٠,٠٠٧ | ٢,٧٤٣ | ٠,٠٩٧ | العدالة التنظيمية X ₅ |
| ٦ | | | | ٠,٥٩٩ | ٠,٠٧١ | ١,٨١٩ | ٠,١٢٠ | التوازن بين العمل والعائلة للعاملين X ₆ |

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد وصل إلى ٠,٦٢٧ ويعني ذلك أن ٦٢,٧ ٪ من التغير في الرسوخ الوظيفي (Y) يرجع إلى أبعاد المنظمات الأثرية ، أما النسبة المتبقية وهي ٣٧,٣ ٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف أبعاد المنظمات الأثرية.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمات الأثرية في الرسوخ الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط طردي بين جميع أبعاد المنظمات الأثرية و الرسوخ الوظيفي، كما أن معاملات الانحدار لأبعاد المنظمات الأثرية ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما يتضح من الجدول السابق معنوية جميع أبعاد المنظمات الأثرية (روح الألفة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين، العدالة التنظيمية، تحقيق التوازن بين العمل والعائلة للعاملين) وهو ما يتضح من قيم T بمستوى معنوية يتراوح بين (٠,٠٠٠) ، (٠,٠٧١) ، حيث يمكن قبول بعد التوازن بين العمل والعائلة للعاملين بمستوى معنوية ٠,٠٧١ والتي تقع في المنطقة الرمادية (أقل من ١٠ ٪) وذلك في البحوث الإجتماعية التي ينتمى إليها هذا البحث.

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ٦٠,٧٤٠ وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعنى قبول النموذج والمعبر عن الفرض الرئيسي للبحث.

وأخيراً يشير الجدول السابق إلى أن الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم يأتي في مقدمة أبعاد منظمات الأعمال الأثرية تأثيراً علي الرسوخ الوظيفي، يليها الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، ثم فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين، ثم روح الألفة، ثم العدالة التنظيمية وأخيراً التوازن بين العمل والعائلة للعاملين.

مناقشة النتائج:

يتناول الباحثون في الفقرات التالية مناقشة أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- ١ - وجود علاقات إرتباط بين أبعاد المنظمات الأثيرة و الرسوخ الوظيفى ومن أكثر الأبعاد إرتباطاً هو بعد الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، يليها التوافق بين العمل والعائلة للعاملين، يليها روح الألفة، ثم الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم، ثم فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين، وأخيراً العدالة التنظيمية.
- ٢ - تبين من التحليل الوصفى للدراسة أن أبعاد المنظمات الأثيرة والرسوخ الوظيفى جاءت فوق المتوسطة بشكل عام.
- ٣ - وجود تأثير معنوى إيجابى لروح الألفة علي الرسوخ الوظيفى.
- ٤ - وجود تأثير معنوى إيجابى للثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم علي الرسوخ الوظيفى.
- ٥ - وجود تأثير معنوى إيجابى للإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد علي الرسوخ الوظيفى.
- ٦ - وجود تأثير معنوى إيجابى لفرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين علي الرسوخ الوظيفى.
- ٧ - وجود تأثير معنوى إيجابى للعدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفى.
- ٨ - وجود تأثير معنوى إيجابى لتحقيق التوازن بين العمل والعائلة للعاملين علي الرسوخ الوظيفى.
- ٩ - وجود تأثير معنوى إيجابى لجميع أبعاد المنظمات الأثيرة (مجتمعة) علي الرسوخ الوظيفى وهم (روح الألفة، الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين، العدالة التنظيمية، تحقيق التوافق بين العمل والعائلة للعاملين).
- ١٠ - أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن الرسوخ الوظيفى يتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة إلا أن هذه المتغيرات قد تختلف فى تأثيرها على الرسوخ الوظيفى، فقد جاءت الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم فى المقام الأول، يليها الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، ثم فرص التعلم والتنمية الشخصية للعاملين، ثم روح الألفة، ثم العدالة التنظيمية وأخيراً التوازن بين العمل والعائلة للعاملين.

توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء علي نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات التالية:

- ١ - يجب علي الإدارة العليا بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في شركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية الإهتمام بأبعاد المنظمات الأثيرة لدورها في رفع مستوى الرسوخ الوظيفي لدي العاملين، حيث توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي علي الرسوخ الوظيفي، ومن ثم يوصي الباحثون بضرورة الإهتمام بتوافر أبعاد المنظمة الأثيرة ويتحقق ذلك من خلال القيام بما يلي:
 - العمل علي تعزيز روح الألفة والمودة بين العاملين في الشركة، وذلك عن طريق غرس روح التعاون والإحترام المتبادل وتقوية العلاقات الشخصية والإجتماعية فيما بينهم، وكذلك الحرص علي إقامة الحفلات والرحلات وتكوين فرق عمل وغيرها من الأساليب التي تساعد علي تقريب المسافات ونشر روح الألفة والصدقة بينهم.
 - العمل علي توفير مناخ الثقة بين العاملين والقادة، وذلك من خلال إشراك العاملين في رسم السياسات وصنع القرارات من أجل زيادة الثقة التنظيمية لديهم، فالثقة في القادة تسهم في زيادة الرسوخ الوظيفي وتسهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - الحرص علي الإهتمام بوجود إتصالات مفتوحة وصريحة مع القادة للتعرف علي ما يريده العاملون وذلك من خلال اتباع سياسة الباب المفتوح عن طريق عقد الإجتماعات بشكل منتظم لتلبية إحتياجات العاملين ومناقشة كل ما يتعلق بوظيفتهم سواء كان يخص كيفية القيام بعمل معين أو ما يتعلق بمرتبات أو مكافآت أو حوافز أو ترفيات والحرص علي تسوية أي خلاف أو نزاع بينهم.
 - السعي نحو الإهتمام بفرص التعلم والتنمية الشخصية من خلال إجراء الدورات التدريبية والندوات التي تعزز من وعي واتساع مدارك العاملين، حيث يجب أن تحرص الإدارة

- العليا علي توفير البرامج المطورة لعامليها وذلك لإكتساب الخبرة ومواكبة التطور التكنولوجي مما يؤدي لزيادة الكفاءة والفاعلية في تأدية أعمالهم بشكل أفضل.
- العمل علي تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية في شركة بورتو للفنادق من خلال توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بين الجميع، كما ينبغي مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية علي النظرة التقليدية في الإدارة وفقاً لمبدأ تحقيق العدالة بين الجميع، والحرص علي عدم وجود تمييز وعدم التحيز في عمليات الترقيات وتوزيع المكافآت إلي فئة معينة.
 - تطوير مجموعة من الإستراتيجيات لتحقيق التوازن بين العمل والعائلة، وذلك من خلال وضع خطة عمل مرنة قدر الإمكان، والعمل علي زيادة أعداد العاملين بالشركة محل الدراسة إلي الحد الذي تقل معه الأعباء الوظيفية الملقاة علي عاتقهم وهو ما قد يسهم في شعورهم بالإستقرار والراحة.
 - رصد التجارب الناجحة لممارسات المنظمات التي تجذب أفضل العاملين، وذلك للإقتداء بهذه الممارسات وتطويعها للبيئة الخاصة بالمنظمة من خلال أبعاد المنظمات الأثيرة لدي العاملين.
- ٢ - العمل علي رفع مستوى الرسوخ الوظيفي لدي العاملين من خلال ما يلي:
- تنويع الأنشطة الإجتماعية الترفيهية للعاملين في شركة بورتو للفنادق محل الدراسة مما يؤدي إلي ارتفاع مستوى الروابط المجتمعية لدي العاملين بها، وبالتالي ارتفاع مستوى المواءمة المجتمعية بعد فترة قليلة من الزمن.
 - ضرورة أن تراعي الشركة الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل الإضافي بما يتناسب مع مصلحة وحقوق العاملين مما يؤدي إلي رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم حيث سيعود ذلك بالفائدة علي الطرفين.
 - العمل علي إعادة هيكلة سياسات وإجراءات وقواعد نظم العمل والحوافز المادية والمعنوية بشركة بورتو للفنادق بما يسمح لجميع العاملين بالحصول علي الفرص

المتكافئة حيث يجب علي الشركة تشجيع العاملين علي طرح الأفكار والآراء والمبادرات، والأخذ بالسديد منها ومكافأة أصحاب الأفكار الرائدة معنوياً ومادياً مما يفتح المجال أمام العاملين للإبداع والتطوير.

- السعي نحو زيادة إدراك العاملين بشركة بورتو للفنادق لأهمية تنمية الرسوخ الوظيفي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ندوات وورش عمل حول مختلف المواضيع والإجابة علي استفساراتهم بشكل واضح ومحدد، مما يرفع من مستوي إنتماء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم ويعزز رسوخهم الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أبو العلا، عبد اللطيف عبد الفتاح، (١٩٩١): مقدمة في التحليل الإحصائي، المنصورة، مكتبة الجلاء الجديدة.
- ٢ - أمين، أحمد عبد الحميد، (٢٠١٨): أثر العدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفي، دراسة تطبيقية علي العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، م.٤، ع١، ص: ١٦_٧٥.
- ٣ - الجزائر، محمد محمد رضا حسن سالم، (٢٠٠٩): نموذج مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة الشركات وأثر ذلك علي أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة) لدي العاملين. دراسة تطبيقية علي شركات قطاع الإتصالات بالبورصة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٤ - المغربي، هدي عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠١٧): أثر أبعاد المنظمات الأثرية علي الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ٥ - جودة، عبد المحسن عبد المحسن، وآخرون، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، المنصورة، ٢٠١٠.
- ٦ - رمضان، أحمد محمد محمود السيد، (٢٠١٦): تأثير العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء المنظمة علي الرسوخ الوظيفي، بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ٧ - سليم، دعاء علي سعد الدين، (٢٠١٧): نموذج مقترح لأثر سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل علي أبعاد المنظمات الأثرية لدي العاملين - دراسة تطبيقية علي الهيئة العامة للنقل النهري، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٨ - عبد العزيز، محمود، (٢٠١٦): العلاقة بين القيادة الأصيلة وأخلاقيات العمل بالتطبيق علي العاملين بالإدارات العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

- ٩- عبد الوهاب، علي محمد، (٢٠٠٧): العقد النفسي في حياة العاملين والمنظمات. ورقة عمل، **الملتقى العربي التدريبي الثاني (الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء الإحترافي لمسئولي التدريب)**، دبي الإمارات العربية المتحدة.
- ١٠- عواد، عمرو محمد أحمد، (٢٠١٤): تأثير المنظمة الأثرية علي الإحتراف الوظيفي والإلتزام التنظيمي، **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، م٣٢، ع١٤، ص: ٢٩-١.
- ١١- عيسي، أحمد السيد، (٢٠١٨): تأثير جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية علي المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف، **رسالة دكتوراة**، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الطائف.
- ١٢- فليح، حكمت محمد، (٢٠١٠): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، دراسة إستطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت، **مجلة الإدارة والإقتصاد العدد ٨٣**.
- ١٣- مرزوق، عبد العزيز علي، (٢٠١٦): العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، **مجلة التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع٢٤، ص: ١٨٢-٢٢٣.
- ١٤- مرسي، مرفت محمد السعيد، (٢٠١٠): أثر الرعاية المهنية والمناخ الأثيري علي الرفاهية النفسية. **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١٥- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، وآخرون، (٢٠١٧): تأثير التدريب والتنمية والتعويضات علي الرسوخ التنظيمي، بالتطبيق علي العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال بالدقهلية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، م٤١، ع٣٤، ص: ١٠٣-١٢٨.
- ١٦- نعمان، مرفت محمد السعيد مرسي، (٢٠١١): " نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل والمناخ الأثيري والرفاهية النفسية"، **رسالة دكتوراة غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1 – Abelson, M. (1987), Examination of avoidable and unavoidable turnover. **Journal of Applied psychology**, 72 (2), 382-386.
- 2 – Allen, D. G. (2006), Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. **Journal of management**, 32 (2),237-256.
- 3 – Awaad, A. (2014), "The effect of authentizotic organization on job burnout and organizational commitm. **Journal of management researches**, 32 (1).
- 4 – Besich, J. (2005), Putting exchange back info leader – member exchange (LMX): An empirical assessment of a social exchange (LMSX) scale and an investigation of personality as an antecedent, (**Doctoral dissertation, Auburn University**).
- 5 – Biddle, W. A.(2010), Intent to stay: An examination of the impact of job embeddedness, job satisfaction and job search on faculty retention at Christian colleges. **Doctoral dissertation, Anderson University**.
- 6 – Cameron, K. et al., (2003), Positive organizational scholarship. San Francisco: Berrett Koehlrer.
- 7 – Cheng, Ch. (2013), A longitudinal study of new comer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons, **Journal of Bussiness Research**,.
- 8 – Chia-Yicheng & Jung-Nung Chang, (2016), "Job embeddedness as a modulation: Goal orientation and job stress in life insurance M & A, "**Journal of organizational change Management**, Vol. 29 Issue: 4, pp. 484-507.
- 9 – Cho, D. H., & Son, J. M. (2012), Job embeddedness and turnover intentions: An empirical investigation of construction it industries. **International Journal of Advanced Science and Technology**, Vol.40,pp.101-110.

- 10– Cho, Y., and Ryu, J., 2009, Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Embeddedness, Organizational Identification, Job Performance, voluntary Turnover Intention In Korea. **International Business & Economics Research Journal (IBER)**, vol. 8, No. 7, pp. 51-68.
- 11– Corbett, D., (2004), "Excellence in Canada: Healthy Organizations Achieve Results by Acting Responsibly," **Journal of Business Ethics**, Vol. 55, pp. 125-133.
- 12– Cunha, M. p., et al., (2007), Toward a cross – cultural theory of “exemplary organization” Evidence from cuba. **Thunderbird International Business Review**, 49 (5).
- 13– _____ (2008), “ Toward a cross – cultural theory of “Exemplary organizations”: Evidence from cuba”. **Thunderbird International Business Review**, 49 (5).
- 14– Daniels, k. (2000), "Measures of five aspects of affective well being at work". **Human Relations**, Vol. 53 (2), pp. 275-294.
- 15– David S. Bright and Ronald E. fry (2013), "Introduction: Building Ethical, virtuous Organizations", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 49, No. 1, pp. 5-12.
- 16– Eady, L. (2014), Job embeddedness and intention of voluntary turnover in the aerospace and defense industry: A quantitative study (**Doctoral dissertation, Capella University**).
- 17– Fitness, J. (2000), “Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co_workers and subordinates”. **Journal of organizational behavior**, 21(2), 147-162.
- 18– Frost, P. (2003), Toxic emotions at work. Boston, MA: **Harvard Business School Press**.
- 19– Giosan, C. (2003), Antecedents of job embeddedness. **Doctoral dissertation, New School University**.

- 20– Gligorea, R. (2015), “Authentizotic Organization: the solution for low levels of Individual performance”. Performance magazine. **Wrking paper**.
- 21– Greenhaus, J. H., et al., (2006), Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-family interface. **Research in occupational stress and well-being**, 5, 61-98.
- 22– Hamlin. A. (2013), Nursing Educator Retention: The Relationship between Job Embeddedness and Intent to stay among Nursing Educators. **Proquest LLC**.
- 23– Harris, k., et al., (2011), The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX – outcomes relationships. **The Leadership Quarterly**. Vol.22.No.2, pp.271-281.
- 24– Herrback, O. and Mignonac, K. (2004), “ How organizational image affects employee attitudes”. **Human Resource Management Journal**, vol. 14, pp. 76-88.
- 25– Holtom, B. C., et al., (2006), Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. **Organizational Dynamics**, vol. 35, No: 4, pp. 316-331.
- 26– Johnson, A. E., et al., (2010), organizational and occupational embeddedness of federal law enforcement personnel. **Journal of police and criminal psychology**, Vol. 25.
- 27– Kale, M. (2014), Correlational study of job embeddedness measures and employee turnover in selected BPO companies in India (**Doctoral dissertation, Capella University**).
- 28– Kets de Vries & Balazs Katharina (2013), "Creating the Authentizotic organization corporate transformation & its vicissitudes- A Rejoinder", **Journal Citation Reports**, Vol. 45, Issue 9.

- 29– Kets de Vries, et al., (2010), *Imagining Better place To Work: Individual Organizational Interfaces And Coaching practices*, **The Coaching Kaleidoscope**.
- 30– _____ (2016), *Coach and couch: The psychology of making better leaders*. United Kingdom: palgrave Macmillan.
- 31– Kets de Vries, M. (2001), “Creating authentizotic organization: Well-Functioning individuals in vibrant companies”, **Human relations**, 54 (1), pp. 101-111.
- 32– _____ (2004), “Organizations on the couch: A Clinical perspective on Organizational Dynamics”, **European Management Journal**, 22 (2), 183-200.
- 33– _____ (2006), *The leader on the couch. A clinical approach to changing people and organisations*. Cornwall UK: Jossey_Bass.
- 34– Kets de Vries, M. F. R., & Florent- Treacy, E. (1999), “Authentizotic organizations: global leadership from A to Z”. INSEAD.
- 35– Kudo, T, et al., (2006), “ Transforming human resources management and governance corporate strategies”, JIL. PT Research Report 33, **Retrieved From <http://www.JIL.go.jp>**.
- 36– Laszlo, K. D., et al., “Job insecurity and health: A Study of 16 European countries”, **Social Science and Medicine**, Vol. 70, No. 6, 2010, pp. 867-874.
- 37– Lee, T., et al., (2004), The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, Vol. 47, No. 5, pp. 711-722.
- 38– Levering R, Moskowitz M. (1993), *The 100 best companies to work for in America*. New York: Doubleday.

- 39– Mallol, C., et al., (2007), Job Embeddedness in a culturally Diverse Environment. **Journal of Business and psychology**, 22 (1), 35-44.
- 40– Mitchell, T., and Lee, T. (2001), The unfolding Model of voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. **Research in organizational behavior**, 23 (1), 189-246.
- 41– Mitchell, T., et al., (2001), How to keep your best employees: the development of an effective retention policy. **Academy of Management Executive**, 15 (4), 96-108.
- 42– _____ (2001), Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of management journal**, Vol. 44, No: 6, pp.1102-1121.
- 43– Murphy, W. M., et al., (2013), Employee Reactions to Job Insecurity in a Declining Economy: A Longitudinal Study of the Mediating Role of Job Embeddedness, **Group & Organization Management**, Vol. 38. No. 4.
- 44– Nafei, W, (2015), The Effects of Job Embeddedness on organizational Cynicism and Employee performance: A study on sadat City University. **International Journal of Business Administration**, 6 (1), 8.
- 45– Nguyen, V. (2010), organizational, job, and supervisory antecedents and consequence of job embeddedness: The case of Vietnam, **Doctoral dissertation**, Mississippi state university.
- 46– Ramesh, A. (2007), Replicating and extending job embeddedness across cultures: Employee turnover in India and the United states. **Doctoral dissertation**, University of Maryland.

- 47– Rego, A. (2004), “ Organizacoes autentizoticas: desenvolvimento e validacao de um instrument de medida”. *Estudos de Gestao* 9(1), 53-76.
- 48– Rego, A., & Cunha, M. P. (2005), “Authentizotic organizing and employee happiness: an empirical study”. **Working Papers in Management**.
- 49– _____ (2006), "Perceptions of Authentizotic climates and Employee Happiness: pathways to Individual performance?", **Working paper**, universidade de Aveiro.
- 50– _____ (2008), Authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance?. **Journal of Business Research**, 61 (7), 739-752.
- 51– _____ (2009b), Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work_family conciliation. **Journal of Occupational Health Psychology**, 14 (3), 334.
- 52– _____ (2012a), “They need to be different, they feel happier in authentizotic climates. **Journal of Happiness Studies**. 13 (4), 701-727.
- 53– _____ (2012b), "Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation", **Journal of occupational Health psychology**, Vol. 14, Issue. 3, pp. 334-348.
- 54– Rego, A., et al., (2005), How authentizotic organizational climates explain organizational commitment and productivity. Presented at the 12 th European congress on work and organizational psychology. Istanbul, Turkey (12-15 May).

- 55– _____ (2014), “Hope and Positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship” **Journal of Business Research**, 67, 200-210.
- 56– Rego, A. and Souto, S. (2004a), “Organizational commitment in authentic organizations”, *Revista de Administracao de Empresas*, Vol. 44 (3), pp. 30-43.
- 57– Reitz, O., and Anderson, M. (2011), An overview of job embeddedness. **Journal of professional Nursing**, Vol. 27, No. 5, pp. 320-327.
- 58– Ringl, R. (2013), The Relationship between Job Embessesness and Work Engagement, **Master Thesis**, San Jose State University.
- 59– Robinson., et al., (2013), Employee training and organizational commitment in management firms. **Doctoral Dissertation**. The George Washington university.
- 60– _____ (2014), Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of front line hotel worker retention. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 36, pp. 101-109.
- 61– Sekaran, (2002), “ Research Methods for Business, Southern Illonois”, John Willey.
- 62– Shahriari, S., (2011), Organizational Justice, Job Embeddedness, and Job outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran, **Master s Thesls**, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, North Cyprus.
- 63– Souto, S., & Rego, A. (2009), “ Organizatcoes autentizoticcas: Um estudo validacao do construto no Brasil”. *Revista Alcance*, 10 (3), 377-418.
- 64– Sun, T., et al., (2011), The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. **Journal of advanced nursing**, 68 (1), 69-79.

- 65– Tanova, C, and Holtom, B. (2008), Using job Embeddedness to Explain voluntary Turnover in four European countries. **The International Journal of Human Resource Management**. 19 (9), 1553-1568.
- 66– Tepper, B (2001), Health consequences of organizational injustice, **organizational Behavior and Human Decision processes**, 86, 2.
- 67– Wilson, J. (2010), Examining job Embeddedness Survey items for an adventure Education population. **Doctoral Dissertation**, INDIana University.
- 68– Yancey, A. (2009), The impact of job embeddedness on the job satisfaction_tenure and job satisfaction_intent to turnover relationships. Alliant international university, Los angles.
- 69– Yangh, C., MA, et al., (2011), Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover, Emerald Group publishing Limited, Nankai Business Review international, 2 (4), 418-446.
- 70– Yao, X., et al., (2004), Job embeddedness: current research and future direction. *Understanding Employee Retention and Turnover*. 47(5), 711-722.
- 71– Young, J. A. (2012), Job embeddedness theory: can it help explain employee retention?. **Doctoral dissertation**, University of Louisville.
- 72– Zhang, M., et al., (2012), A review of job embeddedness: conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, Vol. 22,No: 3, pp 220-231.
- 73– [Smallbusiness.chron.com top-10-characteristics-healthy organization-20452.html](http://Smallbusiness.chron.com/top-10-characteristics-healthy-organization-20452.html).

ملحق رقم (١)
قائمة الإستقصاء



جامعة طنطا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

قائمة إستقصاء لقياس

أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثيرة على الرسوخ الوظيفى

دراسة تطبيقية على العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال

(تخصص إدارة الموارد البشرية)

إعداد الباحثة

سوزان حسن عيد عبد الغنى

إشراف

الدكتور

سامح أحمد فتحى

خاطر

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

الأستاذ الدكتور

محمد ربيع زناتى يوسف

أستاذ إدارة الموارد البشرية

عميد كلية التجارة - جامعة طنطا الأسبق

قائمة الاستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي تم صياغتها بهدف معرفة أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثرية علي الرسوخ الوظيفي لدي العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية، وفي مقابل كل عبارة ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة الحدوث أو الأهمية أو التطبيق من (٠) إلي (٥) حيث يشير رقم (٠) إلي عدم الحدوث علي الإطلاق بينما يشير الرقم (٥) إلي أن عند الرقم الذي يعكس تقديركم لدرجة O العبارة مؤكدة الحدوث أو التطبيق، من فضلك ضع دائرة الحدوث أو التطبيق

| م | العبارات | درجة الحدوث أو التوافر | | | | | |
|----|---|------------------------|---|---|---|---|---|
| ١ | تنتشر روح العمل الجماعي بين العاملين في شركة بورتو للفنادق. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢ | يتوفر مناخ أسري بين الإدارة العليا والمؤسسين في الشركة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٣ | تحرص إدارة الشركة علي تجميع كافة العاملين سواء في المناسبات أو من خلال دورات تدريبية. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٤ | يثق العاملون بشركة بورتو في قادتهم. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٥ | يفي القادة بوعودهم لموظفيهم. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٦ | يحرص القادة علي مصالح مرؤوسهم. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٧ | يشعر العاملون بإنصاف وعدالة قادتهم. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٨ | يعد الحديث أو التواصل مع مسئولي الإدارة العليا بالشركة أمراً سهلاً. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٩ | يستمتع القادة لآراء ومشاكل العاملين وينصتون إليها بإهتمام. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٠ | يمكن للعاملين بالشركة إظهار إختلاف آرائهم مع قادتهم. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١١ | يتواصل العاملون مع قادتهم بوضوح وصراحة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٢ | توفر شركة بورتو للفنادق الوسائل التي تساعد علي التعلم بشكل مستمر. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٣ | تحرص إدارة الشركة علي تغطية نفقات البرامج التدريبية التي تنمي مهارات العاملين. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٤ | تحرص إدارة الشركة علي توفير ميزانية للتدريب وتنمية القدرات لكافة العاملين. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٥ | لا تقتصر المكافآت علي فئة معينة من العاملين المقربين في الشركة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٦ | لا توجد في الشركة أشكال المحاباه الشخصية والوساطة عند الترقيات. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٧ | لا يشعر العاملون بالشركة بأن هناك تمييزاً في المعاملة فيما بينهم. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
|----|---|---|---|---|---|---|---|

| م | العبارات | مدى الحدوث / الاقتناع | | | | | |
|----|---|-----------------------|---|---|---|---|---|
| ١٨ | تساعد إدارة الشركة العاملين علي التوفيق بين العمل والحياة الأسرية. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ١٩ | الظروف الخاصة أو الأسرية ينظر إليها بعين الاعتبار من جانب قادة الشركة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢٠ | قد يستلزم الأمر التضحية من جانب العاملين ببعض إهتمامتهم الأسرية حفاظاً علي تنمية مساهمهم الوظيفي. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢١ | تهيئ إدارة الشركة كل الظروف التي تمكن العاملين من رعاية أطفالهم. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢٢ | أري أن فرص استمرار العمل في الشركة ممتازة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢٣ | أشعر بتوافق كبير مع الشركة التي اعلم بها. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢٤ | أحب المكان الذي أقيم فيه. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢٥ | تربطني علاقة ود ومحبة بأعضاء جماعة العمل. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢٦ | تتوافق قيمي الشخصية مع القيم المساندة في الشركة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢٧ | أشعر بالرضا للعمل بشركة بورتو للفنادق. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢٨ | أتمتع بحرية كافية لأقرر كيف أنجز أهدافي. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٢٩ | أتعاون بشكل فعال مع زملائي في العمل. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٣٠ | سوف أخسر كثيراً إذا تركت وظيفتي. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٣١ | أستطيع تحقيق أهدافي المهنية وأنا أعمل في هذه الشركة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٣٢ | مزايا الرعاية الصحية التي تقدمها الشركة ممتازة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٣٣ | سأضحى بالكثير إذا تركت هذه الوظيفة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٣٤ | فرصتي للتقدم الوظيفي بالشركة ممتازة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٣٥ | استخدم مهاراتي في وظيفتي بشكل جيد. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٣٦ | المزايا المادية التي أحصل عليها تجعلني أرغب بالإستمرار في العمل في هذه الشركة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٣٧ | تمكنتني السلطة الممنوحة لي من القيام بمسئولياتي وأعبائي الوظيفية. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |
| ٣٨ | المجتمع الذي أعيش فيه يناسبني. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ | توجد في المنطقة التي أقيم فيها أنشطة متنوعة لقضاء وقت الفراغ كما أحب. | ٣٩ |
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | ٠ | أحظي بدرجة عالية من الاحترام في مجتمعي. | ٤٠ |

ثانياً: البيانات الشخصية: (إختياري):

١ - الاسم/.....

٢ - الوظيفة الحالية/.....

مع خالص شكري وتقديري

الباحثون