

الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين - دراسة تطبيقية ميدانية بنك بوييان في دولة الكويت

Job Satisfaction and its Relationship to organizational loyalty among employees – an applied field study Boubyan Bank in the State of Kuwait

د. بدر ناصر الحمد¹

Dr. Bader Nasser Al-Hamad¹

¹وزارة التربية والتعليم, دولة الكويت

¹Kuwait, The Ministry of Education

مخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين من وجهة نظرهم، وقد بلغت عينة الدراسة (50) موظف وموظفه والتي تم اختيارهم بالطريقة القصدية. وقام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة للدراسة. ولتحقيق الدراسة تم بناء استبانتين تكونت من (13) فقرة موزعة على مجالين إحداهما تقيس درجة الرضا الوظيفي تكونت (6) فقرات والأخرى تقيس الولاء التنظيمي تكونت من (6) فقرات وكلاهما من وجهة نظر الموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي جاءت مرتفعة، كما بينت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي جاءت مرتفعة، وبينت النتائج وجود علاقة موجبة (طردية الإتجاه) بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الولاء، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي.

1 المقدمة

شهد قطاع البنوك في دولة الكويت توسعا ونموا متزايدا خلال السنوات القليلة الماضية، وقد أدى هذا النمو إلى الزيادة بالتنافس بين البنوك لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمستثمرين، وذلك بتقديم أفضل العروض والخدمات البنكية والتي تعتمد بشكل أساسي على القوى البشرية. يعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمنظرين والإداريين، إذ إنه يعد النشاط الوحيد للتأكد من تحقيق أهداف العمل للمنظمات، والشئ الذي يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول المتقدمة منها والنامية، وذلك لأن الموظف هو العامل الرئيسي بل والأساس في نظريات

التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة (الحمد، 2021). حيث أن دراسة الدافعية والرضا الوظيفي قد زادت بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وذلك بسبب أهمية دوره في نجاح المؤسسات، فزيادة معدلات الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين تؤدي غالباً إلى أداء أفضل، ودافعية والتزام أكبر نحو المؤسسة، بالإضافة إلى انخفاض في معدلات الغياب (Clark, Georgellis, & Sanfey, 2011)، وفي ضوء زيادة المستويات العلمية، وزيادة أهمية التخصصية في العمل؛ فإن هناك أهمية وضرورة لتسهيل الإنتاجية والإبداع والإلتزام من خلال زيادة الرضا الوظيفي للعاملين المتخصصين (Schuler & Jackson, 2008).

في الآونة الأخيرة إهتم العديد من الباحثين في مجال علم الاجتماع بدراسة الولاء لدى العاملين تجاه منظماتهم، وظهرت دراسات عديدة توضح مخاطر عدم الولاء التنظيمي لدى العاملين في بيئة الأعمال. كما إستعرضت تلك الدراسات ما يخص الولاء التنظيمي من مفاهيم، أبعاد وحاول كل منها التعرف على بعض العوامل المؤثرة فيه بشكل عام. وأن الولاء التنظيمي هو الإلتزام الجاد بأداء مهام إضافية خارج العقد المتفق عليه، والتطابق مع المجموعة التي ينتمي إليها، حتى لو تطلب ذلك التضحية ببعض المصالح الشخصية، فيتعدى بذلك الواجبات القانونية والأخلاقية (رضوان، 2016).

يرى الباحث أن تحقيق الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل يدل على مدى شعور الموظف بدوافع ذاتية ومحتوى ورضا عن وظيفته، بحيث يحدث الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف أنه أو أنها تعاني من الاستقرار الوظيفي والنمو الوظيفي وتوازن حياة العمل المريح. هذا يعني أن الموظف يشعر بالرضا عن العمل حيث أن العمل يلي توقعات الفرد. بالمقابل، تعد البنوك القلب النابض لاقتصاد أي دولة، فلا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو ويتطور بدون وجود جهاز مصرفي وبالتالي لا يمكن الإستغناء عن البنوك لأنها المحرك الرئيسي لدفع عجلة التنمية الإقتصادية وكون الجهاز المصرفي الكويتي ليس بمنأى عن البيئة المحيطة، فإن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الكويتية، ونتيجة للدراسات والبحوث التي أجريت في مجال العلوم الإنسانية والسلوك التنظيمي بشكل عام ومجال الولاء التنظيمي بشكل خاص، وما له من آثار إيجابية على نوعية أداء الموظف في العمل ومستوى إنتاجية، وتبنيه أهداف المنظمة.

2 مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم من الأزمات نسبة للتغيرات التي توجد بالبيئة المحيطة ويمكن لهذه الأزمات أن تؤدي إلى إفناء المنظمة أو التسبب بخسائر كبيرة لها ولذلك وجب على المنظمات أن تجد أساليب فعالة لمواجهةها من خلال إيجاد أساليب أكبر مواكبة وتطور متمثلة في مفهوم الرضا الوظيفي على إدارة الأزمات وذلك من خلال دراسة تطبيقية

على بنك بوبيان في دولة الكويت، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في عدد من الجوانب يمكن ذكرها على النحو التالي:

- 1- ما درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في بنك بوبيان من وجهة نظرهم؟
- 2-- ما درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في بنك بوبيان من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها:

- 1- توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه البنوك.
- 2- معرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه البنك في ظل وجود بيئة غير مستقرة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العملية:

محاولة تطوير مهارات المديرين في كيفية التعامل مع الأزمات التي تواجه البنوك.
تدريب المديرين على كيفية إيجاد حلول ذات طابع إبتكاري غير نمطي.

ثانياً: الأهمية العلمية:

توفير مراجع علمية يمكن أن تساعد الباحثين في هذا المجال.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: بنك بوبيان دولة الكويت

الحدود البشرية: موظفين بنك بوبيان.

الحدود الزمانية: 2020-2021.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الرضا الوظيفي إصطلاحاً: هو مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله (Manceil, 1993).

الرضا الوظيفي إجرائياً: هي عملية تتعلق بالرضا أو عدم الرضا الموظف من خلال المنفعة الشخصية و السلوك التي يتبعه البنك تجاه الموظفين.

الولاء إصطلاحياً: تكوين صورة ذهنية إيجابية تجاه المنظمة في بيئتها المحيطة كأصحاب المصالح الخارجية (العملاء) مما يقلل من تكاليف الترويج لمنتجات المنظمة (Auer & Antoncic,2011)

الولاء إجرائياً: هو إحساس الموظف بارتباطه تجاه أهداف البنك وقيمه والدور الذي يقوم بتحقيق هذه الأهداف الولاء التنظيمي الاصطلاحى: بأنه مجموعة السلوكيات التي تظهر على العاملين ومنها؛ الأداء الفعال والنشاط الذي يظهر الفخر والدعم للمنظمة والدفاع عنها ضد أي إنتقاد من الأطراف الخارجية، ونشر السمات الإيجابية لها، مع إنخفاض ملحوظ في نسبة الشكاوي الداخلية (Niehoff, et al., 2001, Jauhari & Singh, 2013) الولاء التنظيمي إجرائياً: هو تطابق الموظفين مع أهداف البنك والميل الجاد والإستمرار من قبل الموظفين كأعضاء نشطاء بالبنك.

3 الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر العنصر البشري هو الأهم في مختلف القطاعات الخدمية والصناعية بما يبذله من جهد وفعالية قد تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته وكذلك الأداء الوظيفي، لذلك يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الإحتفاظ بالعاملين لديها بإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي .

الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

يتم تعريف الرضا الوظيفي على أنه مدى شعور الموظف بدوافع ذاتية ومحتوى ورضا عن وظيفته، بحيث يحدث الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف أنه أو أنها تعاني من الإستقرار الوظيفي والنمو الوظيفي وتوازن حياة العمل المريح، وهذا يعني أن الموظف يشعر بالرضا عن العمل حيث أن العمل يلبي توقعات الفرد (Berghe & Hyung,2011) .

في حين عرف هلين و جاج (Hulin and Judge, 2003) الرضا الوظيفي بأنه استجابات نفسية متعددة الأبعاد لوظيفة الفرد". وعلى هذا النحو يمكن اعتبار الرضا الوظيفي حالة عاطفية ومعرفية وكما اقترح هلين و جاج أن الرضا الوظيفي هو موقف وأن المواقف هي إما عواطف أو أحكام بمعنى آخر يعتبر التأثير هو انفعال أو إحساس في حين أن الحكم يأتي من عالم الإدراك. في حين استخدم المواقف والرضا بشكل مترادف، مما يعكس اعتقاداً واحداً أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون استجابة عاطفية وبالتالي يمكن اعتبار الرضا الوظيفي على ثلاثة مكونات: المكون العاطفي، والمكون المعرفي، والمكون السلوكي. بينما يشير المكون العاطفي إلى شعور بالوظيفة، لذلك فإن

المكون المعرفي يمثل معتقدًا يتعلق بالوظيفة غالبًا ما ترتبط بهذه الجوانب. وأن المكون السلوكي هو مؤشر للنوايا السلوكية تجاه وظيفة مثل الحصول على العمل في الوقت المناسب والعمل الجاد.

يرى الباحث بأن البيئة الخارجية تؤثر على الأحاسيس البشرية في مكان العمل وبالتالي نظرًا لأن الوظيفة جزء كبير من الحياة يمكن أن يكون للرضا الوظيفي تأثير على الرضا التام للإنسان، لذلك هناك تأثير متبادل بين الرضا الوظيفي والحياة، ويجب على المديرين ليس فقط مراقبة المواقف الوظيفية ولكن أيضًا التحقق من ظروف حياة الموظفين.

طبيعة الرضا عن العمل

يؤكد (الحمد، 2021: 162) أن درجة الرضا عن العمل بالمعنى السابق تمثل سلوكًا ضمنيًا أو مستترًا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في وجدان الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم.

يمكن القول أن هناك عددًا من المصطلحات التي شاع إستخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية وهناك Morale التي يشعر بها الفرد تجاه عمله فهناك مثلاً إصطلاح الروح المعنوية وهناك أيضًا مصطلح الرضا ومصطلح الإتجاه النفسي نحو العمل وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية ليحس بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليًا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد عن عمله يحقق له إشباعًا كبيرًا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية أي كلما كان راضيًا عن عمله ، والعكس صحيح (الشوايش، 2000).

العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي

أولاً: العوامل التي ترجع إلى الفرد (العوامل الشخصية):

1- العمر دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الواقع الفعلي لما تقدمه الوظيفة، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على زيادة الرضا الوظيفي.

2- مستوى التعليم توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلمًا يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعلمًا ويرجع ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعلمًا تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلمًا.

3-مدة الخدمة تعرف مدة الخدمة بأنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين " وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. وهناك دلائل واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة بحيث كلما زادت سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف.

ثانياً: العوامل التي ترجع إلى المؤسسة:

1- الأجر: حيث إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما فقط يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد.

يتضمن الرضا عن الأجر العناصر الآتية :

- تناسب الأجر مع العمل وظروفه.

- تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.

- إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.

- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.

2-فرص الترقية: إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و بالعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا يتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد على ترقية كان توقعه لها كبير يحدث لديه استياء كبير كون هذه الترقية متوقعة.

العوامل التي ترجع إلى جماعة العمل

1-نمط الإشراف: حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرءوسيه ومشاعرهم، فانه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم ويجب أن نورد تحفظاً صغيراً هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرءوسيه.

2-جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدراً لعدم رضا الفرد الموظف عن عمله، وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، اعتبر ذلك جماعة العمل مسبباً لاستيائه من عمله (الحمد، 2021).

مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تعددت التعريفات التي سبقت لتوضيح مفهوم الولاء التنظيمي مع تطور الفكر الإداري، والتي تحت على تعزيز ثقافة المنظمة تجاه الموظفين وفيما يلي نذكر بعضاً من التعريفات التي تطرق لها العديد من الباحثين والكتاب:

أشار (الصباغ، 2009) بأنه الرغبة القوية من العامل في حماية علاقته بالمنظمة حتى عند مواجهة صعوبات مادية في التكاليف (التفسير العاطفي)، أو من الإعتقاد أن تكاليف عدم الولاء قد تكون مرتفعة لا يتحملها العامل(تفسير الإستمرار) أو من خلال الإحساس أن العامل ملزم بطريقة ما ليظل موالي لها حتى لو توافرت إمكانية تحقيق إهتماماته أو إشباع إحتياجاته بمكان آخر (التفسير الأخلاقي). كما يعرفها (رضوان، 2016) هو عبارة عن إعتقاد نفسي داخلي متمثل في التوافق مع المنظمة في الثقافة، القيم، المعتقدات، ويعبر عنه بإبداء سلوكيات إيجابية سواء داخل التنظيم مثل؛ التضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة، بذل مجهود إضافي في أداء لمهام الخاصة بهم، المشاركة بالأراء والأفكار الإبتكارية المفيدة، أو خارج المنظمة مثل؛ الدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية، والإعتزاز بالإنتساب إليها.

يرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن الولاء التنظيمي هو إرتباط الفرد بعمله تجاه منظمته من خلال إتحافاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه نحو العمل، مما يزيد من جهده العالي وذلك مابين لدى نفسه وللمنظمة الرغبة القوية في البقاء والإستمرار لفترة أطول والتميز في الأداء داخل المنظمة.

أهمية الولاء التنظيمي

إن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية وإن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى عدم الولاء التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل جاء ذكرها لدى (Bateman & Strasser, 1984) ومن أهمها:

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل : التحول الوظيفي والغياب والفاعليه.
- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الإستقلالية والمسئولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
- كل ما سبق يعطي الإلتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وإنتاجية المنظمة وفعاليتها(حمادات، 2006).

ومن أهمية الولاء التنظيمي لكل منظمة ولعاملين من خلال النقاط التالية:

- الشعور بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة يؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة المهنية للعامل، وينتج عنه إنخفاض في معدل دوران العمالة بين المنظمات، والإستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، كذلك إتجاه إدارة الموارد البشرية في التحول من الرقابة المباشرة على العاملين إلى الرقابة الذاتية نتيجة الشعور بالولاء التنظيمي (Goodarzi, 2012).

- قيام العاملين بجهود إضافية في أداء أعمالهم تفوق الواجبات المحدده والتي تساعد في فعالية وظائف المنظمة بالإضافة إلى كونهم ممثلين للعلاقات العامة الإيجابية خارج المنظمة.
- زيادة الرغبة لدى العامل في رفع معدل الإنتاجية والتمسك بالبقاء والعمل في المنظمة يقلل من تكاليف(Niehoff,et al. 2001).

مراحل الولاء

- أن لولاء التنظيمي يمر في ثلاثة مراحل متتابعة وهي: (المعاني، 1996).
- 1- مرحلة التجربة: تمتد من تاريخ انضمام الفرد للمنظمة ولمدة عام واحد ويكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاختبار وإظهار خبراته ومهاراته عند أدائه لأعماله.
 - 2-مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح ما بين عامين وثلاثة أعوام ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز.
 - 3-مرحلة الثقة بالمنظمة (مرحلة الولاء التنظيمي): وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، وهنا يزداد ولاء الفرد عن المرحلتين السابقتين.

عوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

أولا عوامل خاصة بإدارة المنظمة ومنها ما يلي:

- أ- مزيج من الحوافز المالية والمعنوية المقدمة للعاملين(Borzaga & Tortia, 2006,p:241)
- ب- جهة العمل، الخصائص الوظيفية، العدالة التنظيمية بجانبيها؛ عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع(الفهداوي، القطاونة،2004). الدعم الإداري الجيد، التدريب، تفويض العامل، العلاقات الشخصية الجيدة بالزملاء، كذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في تكوين والحفاظ على الولاء ودوافع نحو العمل(Al- Qarioti & Freih ,2009)
- ج-التسهيلات اللازمة للتعليم أثناء العمل، تقديم برامج تدريبية في عدة مجالات مثل تعلم اللغات الأجنبية، والحاسب الآلي، والقيام بإجتماعات عمل منتظمة تكون اسبوعيا أو حتى شهريا، والتعريف الجيد للمهام، التحسينات المستمرة في بيئة العمل لكي يتكون بذلك بيئة عمل آمنة وفهم الإدارة لإحتياجات العاملين (Goodarzi, 2012).
- د. التأثير الإيجابي لدعم المشرفين، العلاقة بين العامل ورئيسه، الدعم التنظيمي المدرك، الحصول على عوائد إضافية، العمل كفريق واحد ، تكوين بيئة عمل صحية في تنمية الإحساس بالولاء تجاه المنظمة(الصباغ،2009).

ثانيا: عوامل خاصة بذات العامل

من تلك العوامل الشخصية: عمر العامل، المؤهل العلمي، الحاجة للإنجاز، مدة الخدمة بالمنظمة أو الوظيفة (محمد، 2009). الرضا عن العلاقات في العمل، والتوقعات الإيجابية المستقبلية من أداء الوظيفة، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، وسنوات الخبرة، الذكاء الوجداني لدى العامل يؤثر إيجابيا في مستوى الولاء التنظيمي (عويضة، 2008).

يرى الباحث مما سبق بأن الولاء التنظيمي هو عبارة عن إعتقاد داخلي في نفس لدى الموظف يتولد له التوافق مع المنظمة في الثقافة، القيم، والمعتقدات، ويعبر عن الولاء التنظيمي بإبداء سلوكيات إيجابية سواء داخل التنظيم مثل: التضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة، بذل جهد إضافي في أداء المهام الخاصة بهم، المشاركة بالآراء والأفكار الابتكارية المفيدة، أو خارج المنظمة مثل: الدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية، والإعتزاز بالانتماء إليها.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (المعشر، 2003) إلى التعرف على قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية (أربد، عجلون، جرش، المفرق) ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي بحيث أنه كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء. وإن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة المؤهلات الجامعية. إن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة رؤساء الأقسام.

هدفت دراسة إبلان (Applebaum، 2003) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإنتاجية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك في مجموعة من الشركات الكندية، ولقد توصلت الدراسة إلى انخفاض هذه الإنتاجية نتيجة لعدة أسباب منها عدم العدالة في توزيع الموارد، وعدم العدالة في مشاركة الموظفين في إنجاز المشاريع، وكذلك نتيجة للإتصال، و نمط القيادة ، والهيكـل التنظيمي.

بينما هدفت دراسة رشيد (2004) إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد الثلاثة المتعددة للولاء التنظيمي : العاطفي، والمستمر، والمعياري وتوصلت الدراسة النتائج إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطا ذا ارتباطا دلالة إحصائية بالولاء التنظيمي المستمر كان عكسيا.

كما هدفت دراسة الحراشنة (2004) إلى اختبار أثر خصائص العمل على دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك في الأردن. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من (540) فردا. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الوظيفة وقوة الحاجة إلى النمو، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الوظيفة والرضا عن العمل.

هدفت دراسة غضية (2008) الى التعرف على أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن ولتحقيق الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة مكونة من (311) مديرا ومديرة تم اختيارهم عشوائيا بالطريقة الطبقيّة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون ، وتحليل التباين المتعدد). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: -أن تصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنوب الأردن لمستوى ضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة. بينما جاءت تصوراتهم لمستوى الولاء التنظيمي أيضا بدرجة متوسطة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تبعا (للمؤهل العلمي). وكانت الفروق لصالح من يحملون درجة بكالوريوس فأعلى. -وجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمستوى ضغوط العمل في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين، وأن ضغوط العمل تفسر ما مقداره (69.3%) من التباين في الولاء التنظيمي لديهم.

وهدف دراسة هدي و أديل (Hadi & Adil, 2010) إلى فحص العلاقة بين خصائص العمل وكلا من الدافعية والرضا الوظيفي على عينة مكونة من 150 مدير من العاملين في البنوك في الهند؛ وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين خصائص العمل والدافعية والرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن جميع مكونات خصائص العمل تؤثر في الدافعية والرضا وأن هوية العمل كانت أكثر العوامل الوظيفية تأثيرا على الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية.

كما هدفت دراسة كامر و زيشان (Kumar & Zeeshan, 2011) إلى إختبار أثر خصائص العمل على الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية على عينة مكونة من 205 من العاملين في 38 من البنوك التجارية في باكستان؛ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين خصائص العمل والرضا العام وأن 24% من الرضا العام تم تفسيره عبر خصائص العمل. كما بينت النتائج أن هناك ارتباط قوي بين خصائص العمل والدافعية الذاتية حيث فسرت خصائص لعمل 25% من التغير في الدافعية الذاتية؛ وأظهرت أن التغير في الدافعية يرجع بنسبة كبيرة إلى تنوع المهارات والتغذية الراجعة وهوية العمل وأهمية العمل والإستقلالية على التوالي.

هدفت دراسة المومني (2018) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون-الأردن وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون، وعددهم (980) عاملا، وتكونت العينة من (368) عاملا، تم اختيارهم بطريقة العشوائية وقد تم تحليل البيانات الدراسة باستخدام (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة: - وجود أثر لثلاثة عوامل هي: الموارد المتاحة، بيئة العمل، الحوافز

والمكافآت، على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي. في حين لا يوجد أثر لعامل العلاقات الوظيفية على الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أيضا درجة مقبولة لرضا العاملين في القطاع الصحي.

يرى الباحث مما سبق بأن الولاء التنظيمي هو عامل مهمة للأفراد وللنظمات، لما له من أهمية بشكل عام من خلال السلوك التنظيمي وماله من آثار إيجابية على نوعية أداء ورضا الموظف في العمل ومستوى إنتاجية، وهذا قد يعزز من أهداف المؤسسة ومصالحها وسعيها لتحقيق ذلك بشكل ناجح.

منهجية الدراسة:

قام الباحث باعتماد المنهج المسحي الوصفي القائم على جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضية الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال إستبانه صممت لهذه الدراسة بإستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك بوبيان، فرع كيفان و فرع جنوب السره والبالغ عددهم (50) موظف وموظفة كما هو الواضح في الجدول (1)، وقد تم تصميم إستبانه إلكترونية وإرسالها إلى مدراء البنوك.

عينة الدراسة:

إختار الباحث العينة الكلية (القصدية) حيث أن هذه العينة ممثلة لخصائص المجتمع، وبذلك يمكن تعميم النتائج التي حصلنا عليها من عينة على كل أفراد المجتمع الأصلي. ولقد اشتملت العينة على جميع العاملين في البنوك في فرع منطقة كيفان وفرع منطقة جنوب السرة وعددهم (50) موظف وموظفة) ووإرسلت إستبانه إلكترونية إلى مدراء البنكين والذان تم إرسالهما إلى موظفيهم. واسترجع منهم 35 إستبانه.

أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، والمتمثلة في استبانه تألفت من القسم الأول: الولاء التنظيمي / القسم الثاني: الرضا الوظيفي.

ثبات الإستبانه:

لقيام مدى ثبات الاستبيان استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) لتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 30 وقد تم استبعادها من العينة الكلية والجدول رقم(1) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول (1) معاملات الثبات العام لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
الرضا الوظيفي	6	0.78
الولاء التنظيمي	8	0.76
الثبات العام للإستبيان	14	0.86

يتضح من الجدول (1) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث يبلغ الإجمالي فقرات الإستبيان 0.86

صدق الإتساق الداخلي:

جدول (2): الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
.000	0.69**	1
.002	0.49**	2
.002	0.39*	3
.032	0.36*	4
.005	0.46**	5
.021	0.39*	6

يتضح من خلال جدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى 0.36 فيما كان الحد الأعلى 0.69 وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي ينتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

جدول (3): محور الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
.000	0.78**	7
.000	0.88**	8
.000	0.68**	9
.000	0.92**	10
.002	0.82**	11
.000	0.71**	12

يتضح من خلال جدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى 0.71 فيما كان الحد الأعلى 0.92 وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي ينتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني. وعليه ومن خلال نتائج الثبات والإتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس والمؤهل العلمي في بنك بوييان

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	54.3%
	أنثى	16	45.7%
	الكلي	35	100.00
المؤهل العلمي	البكالوريوس	22	62.9%
	الماجستير	13	37.1%
	الكلي	35	100%

نتائج الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي نص " ما درجة الرضا الوظيفي في بنك بوييان من وجهة نظر الموظفين؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي جدول رقم(5) للإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي نص " ما درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في بنك بوييان من وجهة نظرهم؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي جدول رقم(5)

جدول رقم(5): الانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي

الرقم	مضمون فقرات الرضا التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
4	أشعر بالرضا التام من تعامل رئيسي المباشر معي أثناء العمل خارج وقت العمل	4.25	0.44	1	مرتفعة
2	أشعر بالأمان الوظيفي في البنك أثناء أزمة كورونا	4.22	0.42	2	مرتفعة
6	يعتبر زملاء العمل مصدر كبير للرضا عن العمل	4.22	0.49	3	مرتفعة
3	أشعر بالرضا من ناحية التدريب الذي يؤهلني في تطوير عملي داخل البنك وخارجه	4.20	0.67	4	مرتفعة
5	أشعر بقدر كبير من الإنسجام مع زملاء العمل	4.11	0.58	5	مرتفعة
1	أشعر بالرضا من ناحية التدريب الذي يؤهلني في تطوير عملي داخل البنك وخارجه	4.08	0.28	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.06	0.22		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة الرضا الوظيفي في بنك بوبيان من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة) إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.22)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (4) والتي تنص على " أشعر بالرضا التام من تعامل رئيسي المباشر معي أثناء العمل خارج وقت العمل". بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.44)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (2) والتي تنص على " أشعر بالأمان الوظيفي في البنك أثناء أزمة كورونا. بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.42)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على " أشعر بالرضا من ناحية التدريب الذي يؤهلني في تطوير عملي داخل البنك وخارجه. بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.28).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي جدول رقم (6)

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي

الرقم	مضمون فقرات مجال الولاء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
10	إنتاجي بالعمل تتأثر بظروف العمل المحيطة بي	4.37	0.54	1	مرتفعة
13	الحوافز المادية تزيد من الولاء الوظيفي	4.25	0.56	2	مرتفعة
8	تعتمد الترقية إلى حد كبير على إنتاج الموظف	4.25	0.44	3	مرتفعة
11	يرتبط ولائي في العمل إذا زاد الرضا الوظيفي بالنسبة لي	4.20	0.53	4	مرتفعة
9	رئيسي المباشر يقدم لي الدعم المعنوي والمالي	4.20	0.71	5	مرتفعة
12	عوامل الولاء الوظيفي يؤثر على الإنتاجية في العمل	4.11	0.52	6	مرتفعة
7	تمدني الإدارة بالمعلومات اللازمة لأداء العمل	4.08	0.28	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.21	0.34		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة الولاء الوظيفي في بنك بوبيان من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة) إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.34)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (10) والتي تنص على " إنتاجي بالعمل تتأثر بظروف العمل المحيطة بي، بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (13) والتي تنص على " الحوافز المادية تزيد من الولاء الوظيفي. بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.56)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على " تمدني الإدارة بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.99)

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي نص " هل توجد علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى $0.05 = \alpha$ بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ؟

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون

المحور	القيمة الإحصائية	الولاء التنظيمي	الرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	1	.49**
	الدلالة الإحصائية	.003	.000
	العدد	35	35
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط	.49**	1
	الدلالة الإحصائية	.003	.000
	العدد	35	35

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.49^{**}) وهو دال ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على أنه توجد علاقة إيجابية بين درجة الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي في بنك بويان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين.

مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: الذي نصه، ما درجة الرضا الوظيفي في بنك بويان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ أن درجة الرضا الوظيفي في بنك بويان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تتأثر بكفاءة القائد أو المدير والدور الذي يلعبه في التأثير سلباً أو إيجابياً على رضا موظفيه وفقاً لنمط القيادة المتبع وبالبيئة الداخلية للبنك من وضوح تحديد الواجبات والمسؤوليات حسب المسمى الوظيفي، بمعنى إرتفاع درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين لم يأت من فراغ إنما إرتفاع المستوى المهني والإداري للقياديين والمدراء أثناء أزمة كورونا القائمين على إشراف وتوجيه الموظفين الذين يقفون وراءهم. فكيف إذا علموا القياديين بأن أغلبية الموظفين يرون حاجتهم في المشاركة في التخطيط ووضع السياسات الداخلية والخارجية للبنك.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما درجة الولاء التنظيمي في بنك بويان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثاني؛ أن مستوى الولاء التنظيمي في بنك بوييان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الولاء التنظيمي تتأثر بالرضا الوظيفي بالمقدار نفسه؛ فإذا ما كان درجة الولاء التنظيمي مرتفعة فإن رضا الموظفين بالتحصل يكون مرتفعاً. وأن إرتفاع الولاء التنظيمي للموظفين لم يأت من فراغ وإنما لإرتفاع عنصر الإتصال ساهم بأهمية كبيرة وتأثيراً من قبل القيادي على الولاء التنظيمي لأنه يرتبط بعلاقات المدير أو القيادي الإجتماعية مع موظفيه.

ثالثاً: مناقشة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ؟ أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث عن وجود علاقات موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) كبيرة القوة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي . وبمعنى أن العلاقة الإرتباطية هي تبادلية الإتجاه، بمعنى أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط برضاهم من وجهة نظرهم. وقد يفسر هذا الإرتباط بضرورة تقديم الحوافز المناسبة وإعطائهم فرصة الإختيار لهذه الإستراتيجيات بهدف تطوير أدائهم ويرجع السبب في ذلك بأن العمل في البنوك يحتاج إلى جهد ودقة كبيرة جداً ، لذلك تعزيز الولاء الأكثر عاطفياً لديهم يحقق لهم تميزاً ومكانة مرموقة.

المراجع العربية:

حمادات، محمد. (2006). قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمون في المدارس.ط(1). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الحمد، بدر. (2021). كيف تصنع الرؤية التنافسية لمنظمتك التعليمية والإدارية من خلال إدارة الأداء . ط1 103 - 105

رشيد، مازن. (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11: العدد 1

رضوان، أحمد جمال. (2016) أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين- دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال. كلية التجارة. بد

الشوايش، مصطفى نجيب ، (2000) إدارة الموارد البشرية ، ط3 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن الصباغ، شوقي محمد. (2009). العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة آفاق جديدة، المجلد(21)، العدد(3،4) ، كلية التجارة جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية 307-331.

عبدالرزاق، نور و جاسم، عبدالله(2021). دور الثقافة التسويقية: بحث ميداني في العمل ألبان أبو غريب . قسم إدارة الأعمال، كلية النسر الجامعة العراق مجلد(5) العدد (8): 117-138

عويضة، إيهاب أحمد. (2008). أثر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعه النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد(9)، العدد(2)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين: 33-66.

غضبية، ناهده طه. (2008). أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن. جامعة مؤتة. رسالة ماجستير.

محمد، شريبط الشريف. (2009). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي- دراسته على هيئة الاطارات الوسطى-لمؤسسه سونالغاز عنابه، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعه منتورى محمود قسنطينية.

المعاني، إيمن عودة. (1996). الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان، مركز أحمد ياسين.

المعشر، زياد.(2003). قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية. مجلة دراسات، المجلد 30، العدد 1.

المومني، إبراهيم.(2018). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة.

المراجع الأجنبية.

- Al-Qarioti, A. & Freih, H. (2009). The Interrelationships Of Organizational Loyalty, Organizational Justice, And Group Cohesiveness Of Public Sector Employees' In Kuwait, *Recherches Economicus Et Manageriales*, N.5 PP1-32
- Auer, . & Bostjan, A. (2011) Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth, *International Of Management & Information Systems-First Quarter*, Vol. 15, No. 1, PP81-88.
- Becker, J. (2013). Competences as the foundation of employability: a qualitative study of German freelance rs. *Personnel Review*, 42(2), 223-240. doi: 10.1108/00483481311309393
- Berghe & Hyung job performance. (2011). Job Satisfaction [https:// www. mbaskool.com](https://www.mbaskool.com) concepts. Human Resources HP Posted in Human Resources Terms.
- Berghe & Hyung.(2011). Job Satisfaction and Job Performance at the work place.
- Borzage, C. & Tortia, E., (2006) Social Services Worker Motivations, Satisfaction, And Loyalty In Public And Nonprofit, *Quarterly Nonprofit And voluntary Sector*, Vol. 35, No . 2, PP225-248
- Clark, A. E., Georgellis, Y., & Sanfey, P. (2012). Job Satisfaction, Wage Changes, and Quits: Evidence from Germany. *Research in Labor Economics*, 35(1), 499-525.
- Goodarzi A, (2012) Organizational Loyalty Management Of The Strategic Approach Of Human Resources, *Journal Of Basic And Applied Scientific Research*, Vol. 2, No 9, PP 8995-8998.
- Hadi, R., & Adil, A.(2010). Job characteristic as predictors of work motivation and job satisfaction of bank employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 294-299.
- Hulim, C.L., & Judge, T.A. (2003). Job attitudes. In W.C. Borman, D.R. Ligen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industry and Organizational Psychology*, pp. 255-276. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kumar, A Abbas,Q., Ghumro, I. A.,& Zeeshan, A. (2011). Job characteristic as predictors of job satisfaction and motivation. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 206-216.
- Manceil .A, Joseph,(1993).Principal Instructional Management and its Relations to Teacher job Satisfaction, *DAIA* 53/11,P,3758.
- Niehoff, B. Moorman, P., Gerald, B. & Jack, F. (2001) The Influences of Empowerment And Job Enrichment On Employees Loyalty In A Downsizing Environment , *Group & Organization Management*. Vol.26, No. 1 PP93-113.
- Sukman, M. (2015). *The Payoneer Freelancer Income Survey*. New York