

تأثير التدريب والتنمية، والتعويضات على الرسوخ التنظيمي

"بالتطبيق على العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية"

السيد الدكتور

محمد محمود عبد اللطيف

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

أ. د/ عبد الحكيم أحمد نجم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

محمد عبد العزيز مندور

معيد بقسم إدارة الأعمال

جامعة المنصورة - كلية التجارة

المخلص:

استهدفت هذه الدراسة اختبار تأثير كل من التدريب والتنمية، والتعويضات على الرسوخ التنظيمي لدى العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية، وقامت الدراسة بجمع البيانات من ٢٤٦ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتدريب والتنمية على كل من المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط التنظيمية، واتضح أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي للتعويضات على المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، كما اتضح أيضاً وجود تأثير معنوي سلبي للتعويضات على الروابط التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to examine the effect of Training, Development, and Compensation on Organizational Embeddedness applied to companies of the Public Business Sector for Construction in Dakahlia. We collect data From 246 units. And Findings of the study revealed that Training and Development has a positive effect on organizational Fit, organizational Sacrifice, and organizational Link. In addition, there is a positive effect of a Compensation on organizational Fit and organizational Link. In addition to that, There is a negative effect of a Compensation on organizational links.

تمهيد:

لاقى المورد البشري المزيد من الاهتمام بدايةً من القرن الواحد والعشرون، حيث أصبح المورد البشري يمثل أكثر عوامل الإنتاج أهمية، كما أنه المورد القادر على استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية (kaya et al., 2014).

ويرى (Nguyen, 2010, p.5) أن الدراسات السابقة يوجد بها فجوتان تحتاجان إلى دراسات أكثر، الأولى: لا يوجد فهم كافٍ للمسببات التنظيمية للرسوخ التنظيمي. وعلى الرغم من أن (Allen,2006) بين كيف تؤثر الأساليب الاجتماعية للتنظيم على الرسوخ التنظيمي للموظفين الجدد، فإن تأثير التدريب والتنمية، والتعويضات على الرسوخ التنظيمي لم تدرس إلا في دراسات: (Nguyen, 2010; Bambacas and Kulik, 2013; Bergiel et al., 2009) الثانية: يوجد عدد محدود من الدراسات التي قامت بتناول الرسوخ التنظيمي في فئات مختلفة من القوى العاملة، كما أن معظم هذه الدراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي عدد معين من المنظمات داخل عدد قليل من الصناعات مما حد من إمكانية تعميم النتائج.

وحيث أنه قد تفقد العديد من المنظمات المعارف والخبرات عند فقدانها لبعض العاملين ذوي العلم والمعرفة مما يؤدي إلى الانخفاض في مستويات جودة الخدمات المقدمة للعملاء، والمعاناة من سوء الاتصالات، فاستبدال العاملين يحتاج إلى جهود كبيرة تشمل: الاستقطاب والاختيار، والتدريب، واكتساب الخبرة، والاستغراق والتكامل الاجتماعي قبل تقديم أي مساهمات ذات قيمة للمنظمة، ونتيجة لذلك فإن الفشل في معالجة موضوع الاحتفاظ بالعاملين قد يؤدي إلى نتائج سلبية على أداء الشركة في المدى الطويل (Holtom et al.,2006).

وبالتالي فليس من المفاجئ أن تحتل قضية الاحتفاظ بالعاملين الانتباه الأعظم من جانب الإدارة العليا ويرجع السبب في ذلك إلى الارتفاع الكبير في التكاليف الشخصية والتنظيمية عند ترك العمل ويتمثل السؤال الذي يتحدى علماء الاجتماع في " لماذا يغادر العاملون العمل؟ " ولماذا يبقى العاملون في العمل؟ " (Mitchell et al., 2001)

وتوصلت دراسة (Bergiel et al., 2009) إلى وجود علاقة عكسية واضحة بين كل من التعويضات، والتدريب ومعدل دوران العمل عند توسيط الرسوخ الوظيفي.

ومن هنا يتمثل الغرض الأساسي من هذه الدراسة في معرفة تأثير التدريب والتنمية، والتعويضات على الرسوخ التنظيمي.

ويقوم الباحثون بتطبيق هذه الدراسة على العاملين بشركات المقاولات العامة بقطاع الأعمال العام بالدقهلية، لما يتمتع به هذا المجال من دور هام في بناء البنية

التحتية لمصر، وحجم استثماراته الهائل، بالإضافة إلى النتائج السلبية التي ستترتب على عدم سيره في الاتجاه الصحيح وتحقيق أفضل النتائج الايجابية.

أولاً: الإطار النظري:

١) التدريب والتنمية:

يرى (Sherman et al., 1998) أن التدريب يعد أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة حديثة، كما تحتاج المنظمة إلى كفاءات ومجموعات خاصة من المعارف والخبرات التي من شأنها أن تعطيها ميزة تنافسية تفوق المنظمات المنافسة، وبالتالي فإن الطريقة الوحيدة للوصول إلى هذه الحالة تكون من خلال برامج التدريب المتخصصة التي تلعب دوراً محورياً في رعاية وتعزيز هذه الكفاءات، كما يرى (Rafee, 2001) أن التدريب يشكل العمود الفقري للتنفيذ الاستراتيجي، ومن هنا فإن القائمين على وظيفة معينة مثل وظيفة الأمن يجب أن يقوموا بتدريب ضباط الأمن من أجل القيام بعمليات الأمن، والاستجابة للطوارئ، وفرض السيطرة بما يوفر المناخ للإدارة العامة للقيام بوظيفتها، على العكس من ذلك فإن عدم توافر هذا المناخ سيؤدي بالتأكيد إلى كثرة الشكاوى، وارتفاع إصابات الأفراد، وإلحاق الضرر بالممتلكات.

ويعني التدريب إعداد عاملين ذوي مهارات محددة أو مساعدتهم على تصحيح أوجه القصور في أدائهم، ويركز التدريب على الاحتياجات التنظيمية الحالية وتنمية العاملين في الوظائف الحالية (Nguyen, 2010, p.57)، كما يعتبر التدريب والتنمية نشاطاً يهدف إلى تحسين كفاءة العاملين والأداء التنظيمي، ويسعى التدريب إلى توفير عمالة ذات مهارات ومعارف توائم الوظيفة الحالية، ومن ناحية أخرى تنطوي التنمية على تعلم ما يفوق الوظيفة الحالية والتركيز على الأجل الطويل، حيث يمكن العاملين من البقاء في المنظمة والسير معها على خطى ثابتة كلما تغيرت أو نمت، كما أن أنشطة التدريب والتنمية لديها القدرة على إيجاد التوافق بين العاملين واستراتيجيات المنظمة، وتتمثل بعض الفوائد الاستراتيجية الممكنة للتدريب والتنمية في رضاء العاملين، ورفع الروح المعنوية، وارتفاع مستوى الاستبقاء، وانخفاض معدلات ترك العمل، وتحسين التعيين (Mondy and Mondy, 2014, p.190).

وتوصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج التي تترتب على التدريب والتنمية، ويمكن للباحثين تناولها كما يلي:

توصلت دراسة (katou,2008) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للتدريب، والتعويضات على الأداء التنظيمي، كما توصلت دراسة (Abdullah et al., 2009) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب والتنمية وأداء المنظمة، وتوصلت دراسة (Abou moghli and abo Rumman, 2012) إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين التدريب والتنمية والأداء التنظيمي لفنادق الخمس نجوم بالأردن، كما توصلت

دراسة (Beh and Loo, 2013) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين التدريب والتنمية وأداء المنظمة.

٢) التعويضات:

تمثل الأجور والمرتبات والأشكال الأخرى من تعويضات العاملين جزءاً كبيراً من التكلفة التشغيلية، ولا تستطيع المنظمة أن تجذب العمالة المؤهلة وتحتفظ بها بالإضافة إلى تحفيزهم بدون دفع تعويضات عادلة لهم، ويمكن تصنيف التعويضات إلى تعويضات أولية، وتعويضات تكميلية، وتشير التعويضات الأولية إلى الأجور والمرتبات وهي تتسم بالثبات النسبي، في حين تتمثل التعويضات التكميلية في الحوافز والمدفوعات المتغيرة على أساس مخرجات الفرد أو الجماعة ككل (Lamba and Choudhary, 2013)، وعرف (Sherman et al., 1998) التعويضات بأنها كل أشكال المدفوعات، والمكافآت، والعلاوات، والعمولات، ومرونة ساعات العمل، والتأمين الطبي، بينما عرف (Milkovich and Newman, 2005) التعويضات بأنها المقابل المالي وغير المالي الذي يحصل عليه العاملون مقابل خدماتهم للمنظمة، وتمنح التعويضات للعاملين على أساس قيمة الوظيفة، ومستوى مشاركة العامل، والجهد المبذول، والأداء. ولذلك أصبح واجباً على أصحاب العمل تعويض العاملين مقابل الجهد الذي يبذلونه بالمنظمة ومساهماتهم في الإنتاج وأن يكون هذا التعويض عادلاً، كما يرى (Long and Perumal, 2014) أن نظام التعويضات يجب أن يكون عادلاً ويتوافق مع مهارات العاملين، وخبرتهم، ومعارفهم. ولذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ في اعتبارها الأساسي المدفوعات، حيث تعتبر المكافآت المادية التي تمنح للعاملين مقابل ما يقدمونه من خدمات، ومصدر من مصادر المعيشة.

وتوصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج التي تترتب على التعويضات، ومنها:

توصلت دراسة (Shahzad et al., 2008) إلى وجود علاقة موجبة بين المكافآت وأداء المعلمين بجامعة باكستان، كما توصلت دراسة (Bergiel et al., 2009) إلى وجود ارتباط سلبي واضح بين التعويضات ونية ترك العمل، و إيجابي بين التعويضات والرسوخ التنظيمي، بينما توصلت دراسة (Hong et al., 2012) إلى وجود علاقة واضحة بين التعويضات والاحتفاظ بالعاملين، وتوصلت دراسة (Abou Moghli and abo Rumman, 2012) إلى وجود تأثير للتعويضات والمكافآت على الأداء التنظيمي بالفنادق الأردنية.

كما يرى الباحثون أن ما يراه صاحب العمل قليلاً قد يمثل تعويضاً قيماً من وجهة نظر العاملين، فالكلمة (على سبيل المثال: شكراً) قد تفوق التعويض المادي في تأثيرها على رضا العاملين، والتزامهم التنظيمي، ويمكن للباحث طرح السؤال التالي عندما ينجز أحد العاملين عملاً لك (كصاحب عمل): أيهما أفضل أن تشكره على

العمل أم أن تمتنع عن الشكر لأنها واجباته فلا يستحق الشكر عليها ويكفي التعويض فقط عن هذا؟، يمكن الإجابة على هذا السؤال من وجهة نظر الباحثين، فعندما ينجز أحد العاملين عمله والذي يمثل أحد أهداف المنظمة قد يضيف قيمة إلى التعويض المادي التعويض بعبارات شكر دافعة، وحافزة ترفع من ثقة العاملين بأنفسهم ومن ثم توجه نحو أداء أفضل من جانب العاملين.

١) الرسوخ التنظيمي:

إن القادة المتخصصين على علم واضح بأنه لا يوجد برنامج واحد يمكن من خلاله الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، ومع ذلك لا بد من إيجاد وسيلة للقيام بذلك، كما أشارت الدراسات الحديثة إلى أن جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم من أهم القضايا التي تواجهها المنظمات حيث أن تكاليف استبدال العاملين قد تكون أعلى من مرتبات الأشخاص الذين تركوا العمل، كما أن العلاقات التي بين العاملين داخل المنظمة وأيضاً العلاقات خارج المنظمة قد تبني رأس مال اجتماعي، بالإضافة إلى أن تزايد الاهتمام بالموارد البشري قد يكون أمراً حاسماً لنجاح المنظمات، فعندما يغادر العاملون ذوي القيمة المنظمة فإن شبكة العلاقات الاجتماعية ستنتقطع ومن المحتمل مغادرة أشخاص آخرين من الشبكة نتيجة لذلك، وتشير الأدلة التجريبية المتزايدة إلى أهمية تطوير رأس المال البشري كوسيلة استراتيجية لزيادة قيمة المنظمة (Holtom et al., 2006).

وحيث أن عدداً قليلاً جداً من العاملين يتخذون قرار ترك العمل فعلياً، كما أن هذا العدد يتبع نمط تحليبي دقيق (يفكر بدقة قبل اتخاذ قرار ترك العمل) لما لهذا القرار من نتائج بالغة الأهمية، ولكن البقاء يختلف إلى حد ما عن ترك العمل، حيث يتمثل قرار البقاء في العوامل التي تجعل الفرد لا يفكر في ترك العمل أو المشاركة في قرار ترك العمل، وانطلاقاً من اختلاف العوامل التي تؤثر على البقاء وترك العمل يمكن طرح السؤال الآتي: كيف ولماذا يتخذ العاملون قرار ترك العمل؟ وحيث توجد العديد من العوامل التي تدفع العاملين لترك العمل، ولا يمثل الرضاء الوظيفي المؤشر الوحيد لهذا القرار، والأكثر عموضاً أن قرار البقاء أو الاستمرار مع المنظمة لا يمثل الوجه الآخر لترك العمل، كما تختلف العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل عن تلك التي تؤدي إلى ترسيخ البقاء (Mitchell and lee, 2001).

وقدمت دراسة (Mitchell and lee, 2001) نموذجاً يعرض تفسير بقاء العاملين في العمل، ويمكن توضيحه كما يلي:

يفترض النموذج أن غالبية العاملين يتركون العمل بسبب حدث مفاجئ (صدمة مثلاً، كما سيتضح في الأسئلة ١، ٢، ٣) أكثر من عدم الرضاء الوظيفي، وهذه الأسئلة هي: لماذا يتحول الحدث إلى صدمة لبعض العاملين دون الآخرين؟ (١)، وفي المقابل لماذا تؤدي الصدمة إلى عدم الرضا وترك العمل؟ (٢)، أو عدم الرضا النسبي والمقارنة بين البدائل؟ (٣):

يظهر السؤال (١) في حالة وجود مخططات/سيناريو لترك العمل كنتيجة للصدمة. أما فيما يتعلق بالسؤال (٢) فغالباً وليس دائماً يحدث عدم الرضا وترك العمل، وهذا يعني أن هناك حالتين: الأولى، عندما يخالف الحدث بشكل كبير تطلعات العاملين، فإن العاملين يتركون العمل. وتحدث الحالة الثانية عندما يكون أحد العاملين غير راضي بدرجة كبيرة عن العمل ولكنه لا يترك العمل، فلماذا يبقى هذا العامل في العمل؟ هناك وجهتي نظر للبقاء، الأولى: الاعتقاد بأن العاملين سوف يركزون على العوامل التعويضية التي لا يمكن الاستغناء عنها فيما يتعلق بمجتمعهم أو وظيفتهم. أما وجهة النظر الثانية للبقاء، هي التركيز على كل الأسباب مثل العاملين أنفسهم أو المهام المسئول عنها العامل الذي يرغب في ترك العمل، والعلاقات مع الآخرين داخل العمل وخارجه. وغالباً سوف نسمع هذه العبارة " على الرغم من أن الحدث المفاجئ سيجعلني غير راضٍ وغير سعيد، ولكني لا أستطيع ترك العمل، فأشياء كثيرة أخرى تجعلني راسخاً في العمل " هذه العبارة تقترح بعض العوامل غير الموقفية وخارج بيئة العمل التي قد تجعل الفرد راسخاً في مكان عمله.

وأخيراً فيما يتعلق بالسؤال (٣)، فإن العاملين الذين يتعرضون لحدث مفاجئ، ويصبحون غير راضين نسبياً وينخرطون في عملية البحث والمقارنة بين بدائل الوظيفة. حيث يقارن العاملون ليس فقط بين الصفات المهمة الملموسة مثل (المدفوعات، احتمالات الترقية، والمحتوي الوظيفي... إلخ) ولكن يركزون أيضاً على عوامل أخرى أقل أهمية ومنها مثلاً هل يوجد لديهم منزل قريباً من العمل الجديد في حالة ترك العمل الحالي أم لا؟ .

وبعد تحليل (Mitchell and lee,2001) للنموذج الاستكشافي والدراسات المرتبطة به تبين وجود عوامل متعددة للبقاء في العمل وهذه العوامل تكون داخل العمل وخارجه وغير موقفية، وتتمثل في العلاقات، والمواعمة، والتضحية ومن هنا فإن الرسوخ الوظيفي والذي يتمثل في ثلاثة أبعاد وهي العلاقات، والمواعمة، والتضحية كما أوضحتها دراسة (Mitchell and lee,2001) تعتبر دوافع / عوامل هامة للبقاء في العمل.

١/٢ مفهوم الرسوخ التنظيمي:

يمثل الرسوخ التنظيمي مجموعة واسعة من التأثيرات التي تؤثر على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وهذه التأثيرات تشمل عوامل داخل العمل مثل (الروابط مع أصدقاء العمل، المواعمة بين مهارات العامل ومتطلبات الوظيفة، وأنشطة خدمة المجتمع تحت رعاية المنظمة) (Holtom et al., 2006)، وعرفه (Mitchell and Lee, 2001) بأنه عقد متعدد الأبعاد والذي يركز على العوامل التي تجعل الفرد راغياً في البقاء في عمله، كما يمثل الرسوخ التنظيمي درجة ارتباط العاملين بعملهم ويتوقف ذلك على عوامل داخل العمل (تنظيمية) (Lee et al., 2004)، وعرف (Tanova and Holtom .,2008) الرسوخ التنظيمي بأنه مجموعة من التأثيرات الموجودة داخل العمل والتي تجعل الأفراد منغمسين في شبكة اجتماعية قوية، وكلما كانت الشبكة أكثر اتساعاً كلما كان هناك العديد من المتعلقات

والخطوط التي تربط حياة الفرد بجوانب أخرى بالشبكة، ومن هنا فإن الشبكة الأكثر اتساعاً سيكون لها تأثيراً قوياً على الأفراد حيث أن القرار الذي سيتخذه شخصاً ما في هذه الشبكة سيؤثر على جوانب الحياة لأشخاص آخرين في نفس الشبكة، كما عرف (Wilson, 2010, p.37) الرسوخ التنظيمي بأنه عقد يتكون من العلاقات بين العاملين ومنظمات العمل التي يعملون بها، ، بينما عرف (Mitchell et al., 2011; Yang et al., 2001) الرسوخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل، والمواءمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل، وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة.

٢/٢ أبعاد الرسوخ التنظيمي:

اتفقت العديد من الدراسات على أبعاد الرسوخ التنظيمي كما أوردها (Mitchell et al., 2001) في دراسته وهي المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط التنظيمية مثل:

(Giosan, 2003; Lee et al., 2004; Wijayanto and kismono, 2004; Besich, 2005; Mallol et al., 2007; Sekiguchi et al., 2008; Cho and Ryu, 2009; Ng and Feldman, 2010; Burton et al., 2010; Nguyen, 2010; Yang et al., 2011; Reitz and Anderson, 2011; Ng and Feldman, 2011; Hrris et al., 2011; Zhang et al., 2012; Ng and Feldman, 2013).

ويمكن عرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل كما يلي:

١/٢/٢ المواءمة التنظيمية:

عرف (Mitchell et al., 2001) المواءمة التنظيمية بأنها مستوى التوافق بين العاملين والمنظمة، على سبيل المثال، التطابق بين قيم وأهداف العاملين والمنظمة، وتتمثل العوامل التي تؤثر على المواءمة التنظيمية في التوافق بين العاملين وثقافة المنظمة، والتطلعات المهنية، وقيم المنظمة، والخطط، ومرونة العلاقة بين العاملين وجدولة الإنتاج. كما أضاف (Reitz and Anderson, 2011) عوامل أخرى تؤدي إلى المواءمة التنظيمية مثل المعارف، والمهارات، والمتطلبات اللازمة لأداء الوظيفة.

وتوصلت الدراسات السابقة إلى 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, p.102)، كما توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين المواءمة التنظيمية وبين كل من سلوكيات

المواطنة التنظيمية (Cho and Ryu, 2009)، والالتزام التنظيمي (Robinson et al., 2013).

٢/٢/٢ التضحية التنظيمية:

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 and Lee, 2001).

وقد تأخذ التضحية التنظيمية العديد من الأشكال على سبيل المثال: حصول العامل على وظيفة مماثلة للوظيفة التي تركها، فعلى الرغم من وجود العديد من أشكال التضحية التنظيمية غير الواضحة فيجب على العاملين الأخذ في الاعتبار بعض صور التضحية التنظيمية غير الواضحة على سبيل المثال، قيود ومزايا التقاعد التي لا يمكن تعويضها عند الانتقال إلى وظيفة جديدة، بالإضافة إلى ذلك قد تتمثل صور التضحية التنظيمية في فقدان المنافع الصحية، والعلاقات مع زملاء العمل، والفوائد التعليمية، وفرص الترقى، وقرب وسائل الراحة من موقع العمل، وفقدان الأمن (Young, 2012, p.38).

وتوصلت الدراسات السابقة إلى أن التضحية التنظيمية تنبأ جيداً بالمواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي (lee et al., 2004)، كما أن التضحية التنظيمية تنبأ ببقاء العاملين في المنظمة (Mallol et al., 2007)، ولها تأثير سلبي قوي على نية العاملين لترك العمل (Nguyen, 2010, p.102)، كما توجد علاقة معنوية إيجابية بين التضحية التنظيمية وبين الرضا الوظيفي (Cho and Ryu, 2009).

٣/٢/٢ الروابط التنظيمية:

تتمثل الروابط التنظيمية في العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها، على سبيل المثال العلاقات بين زملاء العمل، وبين العاملين داخل فريق عمل واحد (Mallol et al., 2007)، كما أن هذه الروابط التنظيمية قد تكون رسمية وغير رسمية، وتتمثل الروابط التنظيمية الرسمية في الانضمام إلى مجموعة عمل معينة، والروابط المهنية التي يكتسبها الأفراد خلال المنظمة أو الصناعة التي يعملون بها، بينما تتمثل الروابط التنظيمية غير الرسمية في أصدقاء العمل، والمعارف التي يكتسبها العاملون داخل العمل (Wilson, 2010, p.41)، وأوضحت دراسة (Mallol et al., 2007; Mitchell et al., 2001) أن زيادة الروابط التنظيمية بين زملاء العمل من خلال الاستغراق في العمل داخل مجموعات العمل بالمنظمة، واتساع وتكامل الشبكة التنظيمية سيؤدي إلى تعزيز الروابط بين العاملين والمنظمة، على سبيل المثال الأفراد الذين يشتركون بشكل مستمر مع فرق العمل داخل المنظمة، والعاملين الذين يعتمد عليهم زملائهم لإنجاز عملهم، ومن لديه العديد من الأصدقاء داخل العمل، وتوصلت دراسة (Maertz et al., 2012) إلى أن العاملين يكون لديهم ارتباط قوي بالمنظمات ذات المكانة الجيدة، ويزداد الارتباط بالمنظمات ذات المكانة

القوية حيث أن الارتباط بها جزء من هويتهم الشخصية التي تمنحهم مكانة بالمجتمع، ومن هنا فإن العاملين الذين لديهم شعوراً إيجابياً تجاه منظماتهم يصبحون أكثر ارتباطاً بالمنظمة مما يؤدي إلى تحسين رؤيتهم لهويتهم الشخصية، كما أن زيادة الارتباط بالمجتمع أو الموقع الجغرافي سيؤدي إلى زيادة الارتباط بالمنظمة.

وتوصلت الدراسات السابقة إلى أن الروابط التنظيمية تتنبأ جيداً بالمواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي (Lee et al., 2004)، كما أن الروابط التنظيمية تتنبأ ببقاء العاملين في المنظمة (Mallol et al., 2007)، ولها تأثير سلبي قوي على نية العاملين لترك العمل (Nguyen, 2010, p.102)، كما توجد علاقة معنوية إيجابية بين الروابط التنظيمية و الرضا الوظيفي (Cho and Ryu, 2009).

ومن العرض السابق يتضح أن الدراسات السابقة التي تناولت تأثير كل من التدريب والتنمية، والتعويضات على الرسوخ التنظيمي قامت بدراسة الرسوخ التنظيمي كوسيط بين التدريب والتنمية، والتعويضات، ونية العاملين لترك العمل، ولذلك سيتناول الباحثون التأثير المباشر للتدريب والتنمية على أبعاد الرسوخ التنظيمي.

ثانياً: تساؤلات البحث:

قام الباحثون بطرح مجموعة من التساؤلات على النحو الآتي:

1. ما أسباب تباين مستويات التدريب والتنمية، والتعويضات بين العاملين في شركات المقاولات العامة بمحافظة الدقهلية؟
2. ما طبيعة العلاقة بين مستويات كل من التدريب والتنمية، والتعويضات ومستوى رسوخ العاملين في أماكن عملهم؟
3. ما تأثير كل من التدريب والتنمية، والتعويضات على الرسوخ التنظيمي؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟

ثالثاً: أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

1. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين كل من التدريب والتنمية، والتعويضات والرسوخ التنظيمي.
2. قياس تأثير كل من التدريب والتنمية، والتعويضات على أبعاد الرسوخ التنظيمي.

رابعاً: فروض البحث:

من الاطلاع على الدراسات السابقة وأهداف الدراسة أمكن للباحثين صياغة فروض الدراسة التالية:

وبناءً على النموذج المقترح للدراسة وأهداف الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

١. لا يوجد ارتباط معنوي بين كل من التدريب والتنمية، والتعويضات وأبعاد الرسوخ التنظيمي.
٢. لا يوجد تأثير معنوي لكل من التدريب والتنمية، والتعويضات على أبعاد الرسوخ التنظيمي وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:
 - ١/٢ لا يوجد تأثير معنوي للتدريب والتنمية، والتعويضات على المواءمة التنظيمية.
 - ٢/٢ لا يوجد تأثير معنوي للتدريب والتنمية، والتعويضات على التضحية التنظيمية.
 - ٣/٢ لا يوجد تأثير معنوي للتدريب والتنمية، والتعويضات على الروابط التنظيمية.

خامساً: طريقة البحث:

يتضمن هذا الجزء البيانات المطلوبة للبحث وعينة الدراسة وأداة البحث وطريقة جمع البيانات وقياس المتغيرات واختباري الصدق والثبات وذلك كما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثون في إتمام هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١. **البيانات الثانوية:** وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الدراسات السابقة اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية من الدوريات والبحوث والرسائل العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يُمكن من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
٢. **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة من خلال قائمة الاستقصاء الخاصة بالدراسة، وقد تم جمع البيانات من العاملين بالشركات محل الدراسة وتفريغها وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار صحة فروض الدراسة والتوصل إلى نتائج.

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات المقاولات العامة بالدقهلية والبالغ عددهم ٣٣٧٤ موزعة على ٥ شركات وفقاً لإحصائيات نقابة المهندسين بالدقهلية، وقسم شؤون العاملين بكل فرع، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، وتم

الاعتماد على العينة العشوائية الطبقة حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات، ونظراً لصعوبة الحصول على إطار بأسماء مفردات المجتمع تم سحب المفردات بالطريقة العشوائية البسيطة من داخل كل طبقة وبلغ حجم العينة ٣٤٦ مفردة^١ وتمكن الباحثون من تجميع البيانات من ٢٨٦ مفردة بنسبة استجابة ٨٣% وتم تحليلها إحصائياً.

ج. أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون في جمع بيانات الدراسة من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة. وتتضمن هذه القائمة مجموعة عبارات لقياس متغيرات الدراسة.

د. قياس متغيرات الدراسة:

تم استخدام المقاييس الآتية:

(١) (Triguero et al., 2012) لقياس التدريب والتنمية.

(٢) (Iqbal et al., 2011) لقياس التعويضات.

وعدد عبارات هذه المقاييس معاً ١٢ عبارة تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٣) الرسوخ التنظيمي:

تم الاعتماد على مقياس (Holtom and Neill, 2004) لقياس الرسوخ التنظيمي والذي تتمثل أبعاده في (المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط التنظيمية). حيث تم الاعتماد على ٢٤ عبارة من هذا المقياس وتم قياس الوزن النسبي للعبارات الخاصة ببعدي المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، أما العبارات الخاصة ببعدي الروابط التنظيمية فطلب من المستقضي منه الإجابة عليها في شكل أسئلة منفصلة.

هـ. اختبار الصدق والثبات:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء قام الباحثون بإجراء اختباري الصدق والثبات، حيث تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، كما تم إجراء اختبار ثبات للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، حيث تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's α ،

^١ تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم

المجتمع الذي يبلغ ٣٧٧٤ وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$

كما تم إجراء اختبار الصدق وذلك للتأكد من أن قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت من أجله. ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي بعد إجراء التعديلات على أسئلة الاستقصاء في الجدول (١):

جدول (١) معاملي الصدق والثبات لقائمة استقصاء الدراسة

| معاملي الصدق | المحاولة الثانية | | المحاولة الأولى | | المتغيرات |
|--------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|--------------------|
| | معاملي ألفا | عدد العبارات | معاملي ألفا | عدد العبارات | |
| ٠,٩٠٤ | - | - | ٠,٨١٨ | ٤ | التدريب والتنمية |
| ٠,٩٥٠ | - | - | ٠,٩٠٣ | ٨ | التعويضات |
| ٠,٩٢٤ | - | - | ٠,٨٥٣ | ٨ | المواءمة التنظيمية |
| ٠,٩١٥ | - | - | ٠,٨٣٨ | ١٠ | التضحية التنظيمية |

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وتوصل الباحث إلى أن جميع معاملات ألفا لكرونباخ مقبولة، حيث أشار (إدريس، ٢٠٠٨، ص ٤٢٣) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من ٠,٥ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. وبالنسبة لمقياس الرسوخ التنظيمي قام الباحثون باختبار صدق عبارات المواءمة التنظيمية وعبارات التضحية التنظيمية واستنتى الباحثون من هذا الاختبار عبارات الروابط التنظيمية حيث تقيس حقائق وليس آراء.

ب. أساليب تحليل البيانات:

١. التحليل الوصفي للبيانات **Descriptive Statistics**.

٢. معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**.

٣. معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها، وذلك لاختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.

٤. تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لحساب معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة.

وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS For Windows (Version 20)

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية:

أ. التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة فيما يتعلق برأي عينة من العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية وذلك للتعرف على طبيعة البيانات، وقيم المتوسطات، والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. والجدول (٢) يوضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (٢)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي والانحراف المعياري

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات |
|-------------------|---------------|--------------------|
| ٠,٨٨٣ | ٣,٧٤١ | التدريب والتنمية |
| ٠,٩٧٥ | ٣,٤٥٨ | التعويضات |
| ٠,٧٦٢ | ٣,٨٤٠ | المواءمة التنظيمية |
| ٠,٧٢٣ | ٣,٧٢٧ | التضحية التنظيمية |
| ٠,٤٧٧ | ١,٤٢٥ | الروابط التنظيمية |
| ٠,٤٨٦ | ٢,٩٩٧ | الرسوخ التنظيمي |

ن=٣٤٦ المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٢) ما يلي:

١. بلغ الوسط الحسابي للتدريب والتنمية، والتعويضات وفقاً لآراء عينة الدراسة (٣,٧٤١، ٣,٤٥٨) بانحراف معياري قدره (٠,٨٨٣، ٠,٩٧٥) على التوالي، وهذا يشير إلى أن مستوي آراء عينة الدراسة لكل من التدريب والتنمية، والتعويضات أعلى من المتوسط، كما أن التدريب والتنمية وفقاً لآراء عينة الدراسة هو الأعلى حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٧٤١) وهو ما يشير إلى أن التدريب يضيف إلى مهاراتهم وسلوكياتهم، وينمي قدراتهم على مواجهة متطلبات الوظيفة، في حين بلغ الوسط الحسابي للتعويضات (٣,٤٥٨)، وهو أقل توافراً من التدريب والتنمية وفقاً لآراء عينة الدراسة وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يتوقعون تعويضات أكثر من التي يحصلون عليها ويرجع الباحثون انخفاض متوسط التعويضات إلى الأوضاع السياسية العامة التي تمر بها مصر حيث تأثر القطاع بشكل سيئ من كثرة التظاهرات والاعتصامات، حيث تتسبب تلك الأوضاع في عدم طرح مشروعات جديدة بالقدر الذي يكفي لتشغيل كل شركات المقاولات الموجودة بالسوق، مثلما كان يحدث في عام ٢٠١٠ عندما كان يتم تخصيص أموال كثيرة في خطة الدولة لمشروعات جديدة يعمل بها كل المقاولين، ولكن اليوم الأرقام التي توضع في الموازنة انخفضت والمعرض في السوق أيضاً، حيث أصبح من يعمل الآن عدد قليل من الشركات، مما أدى إلى انخفاض قليل في أرباح هذه الشركات ومن ثم تعويضاتها وحوافزها.
٢. بلغ الوسط الحسابي للرسوخ التنظيمي ككل وفقاً لآراء عينة الدراسة (٢,٩٩٧) بانحراف معياري قدره (٠,٤٨٦)، وهذا يشير إلى أن مستوى الرسوخ التنظيمي

بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية يقل عن المتوسط. وتراوحت متوسطات أبعاد الرسوخ التنظيمي بين (١,٤٢٥) و (٣,٨٤٠) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ أقل متوسط حسابي (١,٤٢٥) بانحراف معياري قدره (٠,٤٧٧) ويتعلق ببعد الروابط التنظيمية، وهذا يعني أن العلاقات التي يكونها العاملون داخل العمل منخفضة، كما بلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٨٤٠) بانحراف معياري قدره (٠,٧٦٢) والذي يتعلق ببعد الموازنة التنظيمية، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التوافق بين قيم وأهداف العاملين والشركات محل الدراسة، وهكذا التوافق بين العاملين وثقافة المنظمة، بينما بلغ الوسط الحسابي لبعد التضحية التنظيمية (٣,٧٢٧) بانحراف معياري (٠,٧٢٣) وهذا يشير إلى أن مستوى آراء عينة الدراسة لحجم المنافع والمكاسب التي سيفقدونها عند ترك العمل أعلى من المتوسط.

ب. نتائج اختبار الفروض

الفرض الأول: لا يوجد ارتباط معنوي بين كل من التدريب والتنمية، والتعويضات وأبعاد الرسوخ التنظيمي.

قام الباحثون بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت نتائج التحليل كما هي موضحة بالجدول (٣):

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول (٣) ما يلي:

١. يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين التدريب والتنمية وكل من التعويضات، والموازنة التنظيمية عند مستوى معنوية (١%) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التدريب والتنمية وكل منهم (٠,٦٢٠،٠,٦٢٠) على التوالي، في حين يوجد ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين التدريب والتنمية والتضحية التنظيمية عند مستوى معنوية (١%) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٠٦)، في حين لا يوجد ارتباط معنوي بين التدريب والتنمية والروابط التنظيمية سواء عند مستوى معنوية (١%) أو (٥%).

جدول (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| الروابط التنظيمية | التضحية التنظيمية | المواءمة التنظيمية | التعويضات | التدريب والتنمية | |
|-------------------|-------------------|--------------------|-----------|------------------|--------------------|
| | | | | ١ | التدريب والتنمية |
| | | | ١ | **٠,٦٢٠ | التعويضات |
| | | ١ | **٠,٦٤٥ | **٠,٦٢٠ | المواءمة التنظيمية |
| | ١ | **٠,٦٨٤ | **٠,٦٩٣ | **٠,٥٠٦ | التضحية التنظيمية |
| ١ | ٠,٠٣٠- | ٠,٠٩٤ | *٠,١٤٠- | ٠,٠٧٨ | الروابط التنظيمية |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

**معنوي عند مستوى ٠,٠١ *معنوي عند مستوى ٠,٠٥

٢. يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين التعويضات وكل من المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية عند مستوى معنوية (١%) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٩٣، ٠,٦٤٥) على التوالي، كما يوجد ارتباط معنوي سلبي ضعيف بين التعويضات والروابط التنظيمية عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,١٤٠-).

٣. يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المواءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية عند مستوى معنوية (١%) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٨٤)، في حين لا يوجد ارتباط معنوي بين المواءمة التنظيمية والروابط التنظيمية سواء عند مستوى معنوية (١%) أو (٥%).

٤. لا يوجد ارتباط معنوي بين التضحية التنظيمية والروابط التنظيمية سواء عند مستوى معنوية (١%) أو (٥%).

ويتضح من النتائج السابقة عدم صحة الفرض الأول جزئياً والذي ينص على أنه "لا يوجد ارتباط معنوي بين كل من التدريب والتنمية، والتعويضات وأبعاد الرسوخ التنظيمي".

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لكل من التدريب والتنمية، والتعويضات على الرسوخ التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد الكلي (Enter) والمتدرج (Stepwise) لقياس تأثير كل من التدريب والتنمية، والتعويضات كمتغيرات مستقلة على أبعاد الرسوخ التنظيمي كمتغير تابع.

وذلك بهدف تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالتغيير في المتغير التابع وتم اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

١/٢: لا يوجد تأثير معنوي لكل من التدريب والتنمية، والتعويضات على المواءمة التنظيمية.

وكانت نتائج التحليل الاحصائي لهذا الفرض كما هو موضح بالجدول (٤):
جدول (٤)

معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير كل من التدريب والتنمية، والتعويضات على المواءمة التنظيمية

| الترتيب | طريقة (Stepwise) | | | | طريقة (Enter) | | | المتغيرات المستقلة |
|---------|--------------------------|-------------|-------|-------|---------------|-------|-------|--------------------|
| | التغير في R ² | Sig | T | Beta | Sig | T | Beta | |
| الثاني | ٠,٠٧٨ | ٠,٠٠٠ ** | ٦,٦١٣ | ٠,٣٥٦ | **٠,٠٠٠ | ٦,٦١٣ | ٠,٣٥٦ | التدريب والتنمية |
| الأول | ٠,٤١٦ | ٠,٠٠٠ ** | ٧,٨٧٧ | ٠,٤٢٤ | **٠,٠٠٠ | ٧,٨٧٧ | ٠,٤٢٤ | التعويضات |
| | ١٣٨,٤٧٦ | | | | ١٣٨,٤٧٦ | | | F |
| | **٠,٠٠٠ | | | | **٠,٠٠٠ | | | Sig |
| | ٠,٤٩٤ | | | | ٠,٤٩٥ | | | R ² |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ومن الجدول (٤) يتضح:

أ. تبين من استخدام (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ١٣٨,٤٧٦ كما ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية (١%)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠,٤٩٥ مما يعني أن كل من التدريب والتنمية، والتعويضات معاً تفسر ٤٩,٥% من التغير الحادث في المواءمة التنظيمية أما باقي التغير فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار إضافة إلى الخطأ العشوائي.

ب. تبين من استخدام (طريقة Stepwise) تأكيد ما توصلت إليه طريقة Enter، إلا أن قيمة معامل التحديد للنموذج (R²) ٠,٤٩٤ مما يشير إلى أن تأثير التدريب والتنمية، والتعويضات معاً يفسر ٤٩,٤% من التغير الحادث في المواءمة التنظيمية، وأن التعويضات تفسر ٤١,٦% من التغير الحادث في المواءمة التنظيمية، كما أن التدريب والتنمية يفسر ٧,٨% فقط من التغير الحادث في المواءمة التنظيمية.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لكل من التدريب والتنمية والتعويضات على المواءمة التنظيمية".

ويعني ذلك أنه كلما كان التدريب والتنمية يهدفان إلى تعزيز المهارات، وبناء هيكل القدرات لدي العاملين، وتحسين سلوكيات وأداء العاملين، بالإضافة إلى سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكفاءة الحالية للعاملين، وشعور العاملين بأن التدريب قد أضاف إلى مهاراتهم وسلوكياتهم ما هو أفضل عن سابقه كلما ارتفعت مستويات المواءمة التنظيمية للعاملين في الشركات محل الدراسة، كما أنه كلما كانت التعويضات عادلة وتتوافق مع مهارات العاملين، وخبرتهم كلما ارتفعت مستويات التوافق بين العاملين والشركات محل الدراسة.

٢/٢ لا يوجد تأثير معنوي لكل من التدريب والتنمية والتعويضات على التضحية التنظيمية.

وكانت نتائج التحليل الاحصائي لهذا الفرض كما هو موضح بالجدول (٥):
ومن الجدول (٥) يتضح:

أ. تبين من استخدام (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ١٣٥,٧٠٩ كما ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية (١%)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠,٤٩٠ مما يعني أن كل من التدريب والتنمية والتعويضات معاً تفسر ٤٩% من التغير الحادث في التضحية التنظيمية أما باقي التغير فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار فضلاً عن الأخطاء العشوائية.

جدول (٥)

معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير كل من التدريب والتنمية، والتعويضات على التضحية التنظيمية

| الترتيب | طريقة (Stepwise) | | | | طريقة (Enter) | | | المتغيرات المستقلة |
|---------|--------------------------|---------|---------|-------|---------------|---------|-------|--------------------|
| | التغير في R ² | Sig | T | Beta | Sig | T | Beta | |
| الثاني | ٠,٠٠١ | *٠,٠٢٢ | ٢,٣٠٣ | ٠,١٢٥ | *٠,٠٢٢ | ٢,٣٠٣ | ٠,١٢٥ | التدريب والتنمية |
| الأول | ٠,٤٨٠ | **٠,٠٠٠ | ١١,٣٧ | ٠,٦١٥ | **٠,٠٠٠ | ١١,٣٧ | ٠,٦١٥ | التعويضات |
| | | | ١٣٥,٧٠٩ | | | ١٣٥,٧٠٩ | | F |
| | | **٠,٠٠٠ | | | **٠,٠٠٠ | | | Sig |
| | | ٠,٤٩٠ | | | ٠,٤٩٠ | | | R ² |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ب. تبين من استخدام (طريقة Stepwise) تأكيد ما توصلت إليه طريقة Enter، وأن التعويضات تفسر ٤٨% من التغير الحادث في التضحية التنظيمية، بينما التدريب والتنمية يفسر ١% فقط من التغير الحادث في التضحية التنظيمية.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لكل من التدريب والتنمية، والتعويضات على التضحية التنظيمية".

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن الأجور والمرتبات والأشكال الأخرى من تعويضات العاملين كانت منافسة لغيرها في الشركات المنافسة، وعادلة للعاملين على حد سواء، ومنحت للعاملين على أساس قيمة الوظيفة، ومستوى مشاركة العامل، والجهد المبذول من كل منهم، وبالتالي ارتفعت مستويات التضحية التنظيمية، حيث يصبح العاملون أكثر ادراكاً لقيود ومزايا التقاعد التي لا يمكن تعويضها عند الانتقال إلى وظيفة جديدة، بالإضافة إلى المنافع الصحية، والعلاقات مع زملاء العمل، والفوائد التعليمية التي سيفقدونها العاملون عند ترك العمل في الشركات محل الدراسة، كما أن توفير الشركات فرص ترقى في المستقبل، وشعور الفرد بأن مهارته تتوافق مع الوظيفة الحالية أو تفوقها كلما ارتفعت مستويات الأمان الوظيفي ومن ثم ارتفاع مستوى إدراك العاملين بالعلاوات الاستثنائية المرتبطة بالوظيفة، والمزايا الصحية، ومزايا التقاعد التي تمنحها الشركات والتي سيفقدونها العاملون في حالة ترك العمل.

٣/٢ لا يوجد تأثير معنوي لكل من التدريب والتنمية، والتعويضات على الروابط التنظيمية.

وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح بالجدول (٦):
جدول (٦)

معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير كل من التدريب والتنمية، والتعويضات على الروابط التنظيمية

| الترتيب | طريقة (Stepwise) | | | | طريقة (Enter) | | | المتغيرات المستقلة |
|---------|--------------------------|---------|-------|--------|---------------|-------|-------|--------------------|
| | التغير في R ² | Sig | T | Beta | Sig | T | Beta | |
| الثاني | ٠,٠٢ | **٠,٠٠٠ | ٣,٦٦٦ | ٠,٢٦٩ | **٠,٠٠٠ | ٣,٦٦٦ | ٠,٢٦٩ | التدريب والتنمية |
| الأول | ٠,٠٤٤ | **٠,٠٠٠ | - | ٠,٣٠٧- | **٠,٠٠٠ | - | ٠,٣٠٧ | التعويضات |
| | | | ٩,٦٩٦ | | | ٩,٦٩٦ | | F |
| | | **٠,٠٠٠ | | | **٠,٠٠٠ | | | Sig |
| | | | ٠,٠٦٤ | | | ٠,٠٦٤ | | R ² |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول (٦) يتضح:

أ. تبين من استخدام (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٩,٦٩٦ كما ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية (١%)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠,٠٦٤ مما يعني أن كل من التدريب والتنمية والتعويضات معاً يفسر ٦,٤% من التغير الحادث في الروابط التنظيمية، أما باقي التغير فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار فضلاً عن الأخطاء العشوائية.

ب. تبين من استخدام (طريقة Stepwise) تأكيد ما توصلت إليه طريقة Enter، وأن التعويضات تفسر ٤,٤% من التغير الحادث في الروابط التنظيمية، كما أن التدريب والتنمية يفسر ٢% فقط من التغير الحادث في الروابط التنظيمية، ويتضح مما سبق ضعف التأثير رغم أنه معنوي حيث لم يتعد معامل التفسير ٦,٤% فقط.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لكل من التدريب والتنمية، والتعويضات على الروابط التنظيمية".

ويعني ذلك أنه كلما كان التدريب والتنمية يهدفان إلى تعزيز المهارات، وبناء هيكل القدرات لدي العاملين، وتحسين سلوكيات وأداء العاملين، بالإضافة إلى سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكفاءة الحالية للعاملين، بالإضافة إلى شعور العاملين بأن التدريب قد أضاف إلى مهاراتهم وسلوكياتهم ما هو أفضل عن سابقه كلما ارتفعت مستويات الروابط التنظيمية للعاملين، كما يرى الباحثون أن هذا التأثير السلبي للتعويضات يرجع إلى أن التعويضات التي تمنحها الشركات محل الدراسة لا تكون منافسة لغيرها في الشركات الأخرى مما يؤدي إلى ضعف الروابط التنظيمية نتيجة لنية العاملين لترك العمل.

سابعاً: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

في ضوء ما سبق ومما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية وآليات تنفيذها كالتالي:

- ملخص النتائج:

تناولت هذه الدراسة بحث تأثير التدريب والتنمية، والتعويضات على الرسوخ التنظيمي للعاملين محل الدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

- بالنسبة لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين التدريب والتنمية وكل من التعويضات، والمواومة التنظيمية، كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين التدريب والتنمية

- والتضحية التنظيمية، في حين لا يوجد ارتباط معنوي بين التدريب والتنمية والروابط التنظيمية.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين التعويضات وكل من المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، ويتضح من النتائج أن التضحية التنظيمية أعلى الأبعاد ارتباطاً بالتعويضات بمعامل ارتباط (٠,٦٩٣) يليها المواءمة التنظيمية بمعامل ارتباط (٠,٦٤٥)، كما يوجد ارتباط معنوي سلبي ضعيف بين التعويضات والروابط التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bergiel et al., 2009; Bambacas and Kulik, 2013).
 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المواءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية، في حين لا يوجد ارتباط معنوي بين المواءمة التنظيمية والروابط التنظيمية.
 - لا يوجد ارتباط معنوي بين التضحية التنظيمية والروابط التنظيمية، وتنشابه هذه النتيجة مع دراسة (Bergiel et al., 2009).
- فيما يتعلق بتأثير التدريب والتنمية والتعويضات على الرسوخ التنظيمي:

١. اتضح وجود تأثير معنوي إيجابي للتدريب والتنمية على كل من المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط التنظيمية، وأن التدريب والتنمية يفسر ٨,٧%، ١%، ٢% من التغير الحادث في كل من المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط التنظيمية على التوالي، كما أن التدريب والتنمية أكثر تأثيراً على المواءمة التنظيمية وأقل تأثيراً على التضحية التنظيمية، ويتضح مما سبق ضعف التأثير رغم أنه معنوي حيث لم يتعد معامل التفسير ٨,١٠%.
٢. كما اتضح أيضاً أن التعويضات لها تأثير معنوي إيجابي على كل من المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، وأن التعويضات تفسر ٦,٤١%، ٤٨% من التغير الحادث في كل من المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية على التوالي، في حين يوجد لها تأثير معنوي سلبي ضعيف على الروابط التنظيمية، حيث أن التعويضات تفسر فقط ٤,٤% من التغير الحادث في الروابط التنظيمية وهو تأثير ضعيف رغم أنه معنوي، كما أن التعويضات أكثر تأثيراً على التضحية التنظيمية وأقل تأثيراً على الروابط التنظيمية.

- التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية:

١. يجب أن يهدف التدريب والتنمية إلى تعزيز المهارات، وبناء هيكل القدرات لدى العاملين، وتحسين سلوكيات وأداء العاملين، بالإضافة إلى سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكفاءة الحالية، وشعور العاملين بأن التدريب قد أضاف إلى مهاراتهم وسلوكياتهم ما هو أفضل من السابق، مما يؤدي إلى تحسين مستويات أبعاد الرسوخ التنظيمي للعاملين في الشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى عرض مستويات التدريب والتنمية وربطها بالمنافع والمزايا التي سيحصل عليها العاملين عند تحقيق

المستويات المطلوبة من الأداء والنجاح فيها، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات إدراك العاملين بالمنافع المادية والنفسية نتيجة الشعور بالرضاء عن الأداء المرتفع (التضحية التنظيمية).

٢. يوصي الباحثون إدارة الشركة ومديري إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة بالآتي:

- الاهتمام بالتعويضات في الشركات محل الدراسة لما لها من تأثير إيجابي قوي على كل من المواءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية حيث يرتفع مستوى التوافق بين العاملين والشركات محل الدراسة، كما يرتفع مستوى المنافع التي سيفقدونها العاملون عند ترك العمل في الشركات محل الدراسة وفقاً لآراء عينة الدراسة، كما يجب جعل التعويضات منافسة لغيرها من الشركات، ومشاركة العاملين في أرباح الشركات محل الدراسة، وتفعيل صندوق اجتماعي بالشركات محل الدراسة لخدمة العاملين وليس وجوداً شكلياً للصندوق، فهذا من شأنه زيادة مستوى الروابط التنظيمية بين العاملين في الشركات محل الدراسة.
- ضرورة ربط الأشكال الأخرى من تعويضات العاملين بالأداء وقيمة الوظيفة، ومستوى مشاركة العامل، والجهد المبذول من كل منهم، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية حيث يصبح العاملون أكثر إدراكاً لقيود ومزايا التقاعد التي لا يمكن تعويضها عند الانتقال إلى وظيفة جديدة، بالإضافة إلى المنافع الصحية، والعلاقات مع زملاء العمل، والفوائد التعليمية التي سيفقدونها العاملون عند ترك العمل في الشركات محل الدراسة.

ثامناً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

١. الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط بين التدريب والتنمية، والتعويضات وبعض النواتج التنظيمية.
٢. العلاقة بين التدريب والتنمية، والتعويضات والسلوك الابتكاري للعاملين.
٣. إجراء المزيد من الدراسات على التدريب والتنمية، والتعويضات وتأثيرها على العديد من المتغيرات الأخرى مثل البلطجة في مكان العمل، وأخلاقيات العمل، والمواطنة التنظيمية.

المراجع:

- Abdullah, Z., Ahsan, N., and Alam, S. (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65-72.
- Abou-moghli, A., and Abo-rumman, A. (2012). Influential Relationship between Human Resources Management Practices (HRMP) and

- Organizational Performance: A Study on Five-Star Hotels in Jordan. ***American Academic and Scholarly Research Journal***, 4(5), 1-11.
- Allen, D. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence New comer embeddedness and Turnover? ***Journal of Management***, 32(2), 237-256.
- Bambacas, M and Kulik, C. (2013). Job embeddedness in China: how HR practices impact turnover intentions. ***The International Journal of Human Resource Management***, 24(10), 1934-1952.
- Beh, L., and Loo, L. (2013). Human Resource Management Best Practices and Firm Performance: A Universalistic Perspective Approach. ***Serbian Journal of Management***, 8 (2), 155-167.
- Bergiel, E., Nguyen, V., Clenney, B., and Taylor, S.(2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. ***Management Research News***, 32(3) 205-219.
- Besich, J. (2005). Job embeddedness versus traditional models of voluntary turnover: a test of voluntary turnover prediction. ***Doctoral Dissertation, University Of North Texas***.
- Burton, J., Holtom, B., Sablynski, C., Mitchell, T., and Lee, T. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. ***Journal of Vocational Behavior***, 76(1), 42-51.
- 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 and Economics Research Journal***, 8(7), 51-68.
- Giosan, C. (2003). Antecedents of job embeddedness. ***Doctoral Dissertation, FACULTY OF POLITICAL AND SOCIAL SCIENCE OF THE NEW SCHOOL UNIVERSITY***.
- Harris, K., Wheeler, A.R., and Kacmar, K.M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. ***An International Journal Of Political, Social And Behavioral Science***, 22(2), 271-281.
- Holtom, B. and Neill, B. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive plan for retaining health care employees. ***Journal of Nursing Administration***, 34(5), 216-227.
- Holtom, B., Mitchell, T.R., and Lee, T.W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. ***Organizational Dynamics***, 35(4), 316–331.
- Iqbal, M., Arif, M., and Abbas, F. (2011). HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study. ***International Education Studies***, 4(4), 215-222.

- Katou, A. (2008). Measuring The Impact Of Hrm On Organizational Performance. *Journal of industrial Engineering and Management*, 1(2), 119-142.
- kaya, n., Ergun, e., and kesen, M.(2014). The Effects Of Human Resource Management Practices And Organizational Culture Types On Organizational Cynicism: An Empirical Study In Turkey. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 17(1), 43-61.
- Lamba, S., and Choudhary, N. (2013). Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Advancements in Research and Technology*, 2(4), 407-422.
- Lee, T., Mitchell, T., Sablynski, C., Burton, J., and Holtom, B. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional Absences and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722.
- Long, C., and Perumal, p. (2014). Examining the Impact of Human Resource Management Practices on Employees’ Turnover Intention. *International Journal of Business and Society*, 15(1), 111-126.
- Mallol, C., Holtom, B., and Lee, T. (2007). Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35-44.
- Milkovich, G., and Newman, J. (2005). *Compensation (8th ed)*. New York: MacGraw- Hill.
- Mitchell, T ., Holtom, B., and Lee, T. (2001). How to keep your best employees:The development of an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108.
- Mitchell, T., and Lee, T. (2001). The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for Acomprehensive Theory of Attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23(1), 189-246
- Mondy, J., and Mondy, R. (2014). Human resource management. *GLOBAL EDITION, Published By Pearson Education. ENGLAND*.
- NG, T., and Feldman, d. (2010). The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors. *Human Resource Management*, 49 (6), 1067 – 1087.
- NG, T., and Feldman, d. (2011). Locus of control and organizational embeddedness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 173–190.
- NG, T., and Feldman, d. (2013). Community embeddedness and work outcomes: The mediating role of organizational embeddedness. *Human relations*, 67(1), 1-33.

- Nguyen, V. (2010). Organizational, Job, And Supervisory Antecedents and Consequences of Job Embeddedness. **Doctoral Dissertation .Mississippi state.**
- Raffee, S. (2001). Motivating Security Guards: A Management Perspective in the Private Security Guarding Industry in Singapore. **DOCTORAL DISSERTATION, Scarman Centre for the Study of Public Order, Leicester University, UK.**
- Reitz, E., and Anderson, A. M. (2011). An Overview of Job Embeddedness. **The Journal of Professional Nursing**, 27(5), 320-327.
- Robinson, J., DeLemos, J., and Edwards, D. (2013). Employee training and organizational commitment in management firms. **Doctoral Dissertation. The George Washington University.**
- Sekiguchi, T., James, B., and Chris, S. (2008). The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: The Interactive Effects with Leader-Member Exchange and Organization-Based Self-Esteem. **Personnel Psychology**, 61 (4), 761-792.
- Shahzad K., Bashir S., and Ramay, M. (2008). Impact of HR practices on the perceived performance of University teachers in Pakistan. **International Business Review**, 4(2), 110-123.
- Sherman, B., and Snell, A. (1998). Managing Human Resources, incentives and rewards. **Ohio: International Publishing.**
- 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.
- Triguero, R., Vences, J., Rendon, M., and Apellaniz, M. (2012). Human resource management practices aimed at seeking the commitment at financial and non-financial (subjective) performance in Spanish firms: An empirical contribution. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, 17(32), 18-30.
- Wijayanto, B., and Kismono, G. (2004). The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior: The Mediating Role of Sense of Responsibility. **International Journal of Business**, 6(3), 335-354.
- Wilson, J. (2010). Examining Job Embeddedness Survey Items for an Adventure Education Population. **DOCTORAL DISSERTATION, INDIANA UNIVERSITY.**
- Yang, C., MA, Qinhai., and HU, Ling. (2011). Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. **Emerald Group Publishing Limited, Nankai Business Review International**, 2(4), 418-446.

- Young, J. (2012). JOB Embeddedness Theory: Can It Help Explain Employee Retention? ***Doctoral Dissertation, UNIVERSITY OF LOUISVILLE LOUISVILLE.***
- Zhang, M., Fried, D., and Griffeth, R. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. ***Human Resource Management Review***, 22 (3), 220-231.