

أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل / فلسطين

أ. لينة حسام المحتسب*

د. مروان سعيد جلعود**

* دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات / كلية العلوم الإدارية / جامعة بوليتكنك فلسطين / الخليل
** دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات / كلية العلوم الإدارية / جامعة بوليتكنك فلسطين / الخليل

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين المتغيرات الديموغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته . ولقد تكون مجتمع الدراسة من (٢١٠) موظف وموظفة وعينتة مقصودة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل ، وقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (استبانة) مكونة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث .

وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يأتي :

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل فالعاملون الذكور اكثر ولاء من الإناث، كما توجد هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي، بينما لم تثبت في الولاء العاطفي والولاء المستمر .
٢. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل ، وقد كانت النتائج لصالح فئة ٥٠ سنة فما فوق، وقد تبين انه كلما زاد عمر الفرد ازداد ولاؤه، وقد أثبت ذلك في الولاء العاطفي، بينما لم يثبت ذلك مع الولاء المستمر والأخلاقي .
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد كانت لصالح حملة الشهادة الثانوية العامة، كما ظهرت هذه العلاقة في الولاء العاطفي بينما لم تظهر في الولاء المستمر والأخلاقي .
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الراتب الشهري ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد ثبتت هذه العلاقة في الولاء المستمر والأخلاقي، بينما لم يثبت ذلك مع الولاء العاطفي
٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة) والولاء التنظيمي وأبعاده .
٦. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المشاركة والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة .
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الاتصال والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة .

- ٨ . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك، أما في أبعاد الولاء فتظهر هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي بينما لم يتم إثبات وجود هذه العلاقة في كل من الولاء العاطفي والمستمر .
- ٩ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الحوافز ، وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي وأبعاده .
- ١٠ . عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير التدريب والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك، كما ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين التدريب وبين كل من الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، بعكس ما ظهر في الولاء العاطفي حيث اتضح وجود علاقة بينهما .
- ١١ . توجد علاقة بين كل من (الغياب، معدل دوران العمل، التأخر عن العمل، عدد ساعات العمل) وبين الولاء التنظيمي .
- ١٢ . هناك أهمية كبيرة لكل من العوامل الآتية في تكوين الولاء التنظيمي وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة، ووضوح الأدوار والمهام الوظيفية، ووضوح الأهداف التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية الجيدة) .
- ١٣ . ينظر معظم العاملين في قطاع البنوك لمكان عملهم على انه مكان دائم يحقق لهم التميز والمكانة الاجتماعية، في حين ترى نسبة ضئيلة على انه مكان مؤقت للعمل .
- ١٤ . يؤكد معظم العاملين في قطاع البنوك على دفاعهم عن البنك والتحدث عنه بصورة إيجابية حتى يغيروا النظرة الخاطئة التي يأخذها البعض تجاه البنوك .

Abstract

This study aims to explore the influence of demographic characteristics, the internal and external factors, job satisfaction on organizational loyalty. The sample of the study consists of (210) employees working at the banks district in Hebron.

The results of the study were as follow:

- 1. There is a significant difference in organizational loyalty due to the gender, age, and educational attainment.*
- 2. There are no significant differences in organizational loyalty due to the marital status, tenure, and the salary.*
- 3. There is no significant difference for the importance of each of the following factors on organizational loyalty :(incentives, work itself, participation, communication, leadership style, and training) .*
- 4. There is a significant differences for the importance of each of the following factors on organizational loyalty :(job security and stability, unambiguity of (roles, tasks , and goals) and good relationships among colleagues) .*
- 5. The Majority of the banks employees talk positively about their banks in order to change the negative view that some people take.*

مقدمة الدراسة :

شهد قطاع البنوك في مناطق الضفة الغربية وغزة توسعا ونموا متزايدا خلال السنوات القليلة الماضية ، وقد أدى هذا النمو إلى زيادة التنافس بين البنوك لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستثمرين ، وذلك بتقديم أفضل الخدمات البنكية والتي تعتمد بشكل أساسي على القوى البشرية .

ويعتبر العنصر البشري هو الأهم في هذا الجانب بما يبذله من جهد وفعالية تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته ، وكذلك الأداء الوظيفي ، ولذلك يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها بإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم وخلق الولاء التنظيمي لدى الأفراد .

ويعمل الأفراد في تجمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية ، فانهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني مستوى الولاء والانتماء الوظيفي وانخفاضهما . أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فان ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم ، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم وهكذا ينعكس على المنظمة ويجعلها تستطيع المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها .

ونتيجة للدراسات والبحوث التي أجريت في مجال العلوم الإنسانية والسلوك التنظيمي بشكل عام ومجال الولاء التنظيمي بشكل خاص والتي أشارت إلى أهمية الولاء التنظيمي ، وما له من آثار إيجابية على نوعية أداء الموظف في العمل ومستوى إنتاجه ، وتبنيه لأهداف المؤسسة ومصالحها وسعيه لتحقيق ذلك بشكل ناجح ، ارتأى الباحثان دراسة هذا الموضوع لأنه المحرك الأول لتفعيل العاملين ودورهم في تبني أهداف المنظمة والسعي إلى تحقيقها والعمل على إيجاد التوازن بين مصالحها وأهدافها وطموحاتها من جانب وطموح الأفراد العاملين فيها من جانب آخر .

مشكلة الدراسة والأسئلة المتعلقة بها :

وفي ضوء ما سبق سعت الدراسة إلى معرفة دور الولاء التنظيمي في تطوير أداء موظفي البنوك ، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تحددت مشكلة الدراسة بالتساؤلات

الآتية :

- ١ . هل هناك علاقة بين المتغيرات الديموغرافية : (الجنس ، والعمر ، والحالة الاجتماعية ، والدرجة العلمية ، والراتب الشهري ، ومدة الخدمة) وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل؟
- ٢ . هل هناك تأثير لكلٍ من : (المناخ التنظيمي ، والرضا الوظيفي) على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل؟
- ٣ . ماهي طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل والمتغيرات : (التأخر عن الدوام ، والغياب ، ومعدل دوران العمل ، وعدد ساعات العمل)؟
- ٤ . ما مدى أهمية كل من العوامل : (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي ، ووضوح الأهداف التنظيمية ، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة ، والعلاقات الاجتماعية الجيدة ، ووضوح الأدوار المهمات الوظيفية) في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث من :

- ١ . معرفة أهم العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي و استغلالها في تحسين الاداء .
- ٢ . ادراك مدى أهمية الولاء التنظيمي و انعكاسه على سلوك العاملين .
- ٣ . مساهمة هذه الدراسة عند وضع خطط و برامج من شأنها تحسين مستوى الولاء التنظيمي و الاداء الوظيفي .
- ٤ . معرفة أكثر المتغيرات الديموغرافية تأثيرا " على درجة الولاء التنظيمي و مراعاة ذلك عند عملية اختيار الكفاءات المناسبة للعمل .

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى :

- ١ . إلقاء الضوء على العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي ، والاستمراري

- والأخلاقي) والمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والراتب الشهري، ومدة الخدمة).
٢. معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي من حيث المشاركة، والاتصال، وأسلوب القيادة) على الولاء التنظيمي .
٣. معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي من حيث: (الحوافز، وطبيعة العمل، والاهتمام بالتدريب) على الولاء التنظيمي .
٤. معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات مثل: (التأخر عن الدوام، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل).
٥. معرفة أهمية العوامل: (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، ووضوح الأهداف التنظيمية، وتطبيق أنظمة حوافر مناسبة، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، ووضوح الأدوار المهمات الوظيفية في تكوين الولاء التنظيمي).
٦. تقديم التوصيات اللازمة لزيادة الولاء التنظيمي وتعزيزه لدى العاملين في قطاع البنوك .

فرضيات الدراسة :

- اعتمدت الدراسة الفرضيات الصفرية الآتية لأنها أكثر دقة من الفروض المباشرة:
١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والراتب الشهري، ومدة الخدمة) وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير كل من (المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي) على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل وكل من المتغيرات: (التأخر عن الدوام، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل).
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مدى أهمية كل من العوامل: (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، ووضوح الأهداف التنظيمية، وتطبيق أنظمة حوافر مناسبة، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، ووضوح الأدوار المهمات الوظيفية) في تكوين الولاء

التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .

منهجية الدراسة :

اعتمد الباحثان على الأسلوب الوصفي التحليلي بالصورة المسحية لملاءمة هذا الأسلوب لطبيعة الدراسة ، والذي ارتكز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة وفهم العلاقة القائمة بين موضوع الولاء التنظيمي بأبعاده والعوامل المؤثرة عليه .

مجتمع الدراسة :

وهو جميع مفردات الظاهرة المدروسة ، أو جميع الأشخاص الذين يكونون الدراسة ، ويتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من العاملين في البنوك في محافظة الخليل ، والذين يبلغ عددهم (٢١٠) موظف وموظفه كما هو موضح في الجدول (١) (حصل الباحثان على هذا العدد بالاتصال الهاتفي المباشر مع مدراء البنوك).

عينة الدراسة:

إختار الباحثان العينة الكلية (القصدية) حيث أن هذه العينة ممثلة لخصائص المجتمع ، وبذلك يمكن تعميم النتائج التي حصلنا عليها من العينة على كل أفراد المجتمع الأصلي . ولقد اشتملت العينة على جميع العاملين في البنوك في محافظة الخليل والبالغ عددهم (٢١٠) موظف وموظفه) ووزعت الاستبانات عليهم بشكل كامل حيث قام الباحثان بذلك بشكل شخصي ، واسترجع (١٦٥) استبانة منها ، ويشكل هذا العدد ما نسبته (٧٨,٥٪) من الاستبانات المسترجعة ولم يتم تستثنى أي استبانة بسبب التلف . ويوضح الجدول (١) البنوك في محافظة الخليل وعدد العاملين فيها ، وعدد الاستبانات الموزعة ، وعدد الاستبانات المسترجعة .

الجدول (١)

جدول يبين البنوك في محافظة الخليل وعدد العاملين فيها ، وعدد الاستبانات الموزعة
وعدد الاستبانات المسترجعة

اسم البنك	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
البنك الأهلي - شارع السلام	١٩	١٩	١٨
البنك الأهلي - شارع الشلالة	٦	٦	٥
البنك الإسلامي العربي	١١	١١	١٠
البنك الإسلامي الفلسطيني	٨	٨	٦
البنك العربي - شارع السلام	٢٨	٢٨	١٨
البنك العربي - شارع الشلالة	٥	٥	٤
البنك العربي - دورا	٤	٤	٤
بنك الاستثمار الفلسطيني	١١	١١	١٠
بنك الأردن	٣٥	٣٥	٣٠
بنك الإسكان - دوار المنارة	١٥	١٥	١٥
بنك الإسكان - الظاهرية	٣	٣	٣
البنك الإسلامي الفلسطيني حاليا	١٤	١٤	٤
بنك القاهرة عمان - واد التفاح	٢٠	٢٠	١٣
بنك القاهرة عمان - الشلالة	١٦	١٦	١٣
بنك فلسطين المحدود	١٥	١٥	١٢
المجموع	٢١٠	٢١٠	١٦٥

أداة الدراسة :

وللحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية أعدت استبانة شاملة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث . وقد تكونت الاستبانة من (٦) أجزاء :
الجزء الأول : وتتضمن رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف منه .

الجزء الثاني : ويشتمل على معلومات عامة حيث تتضمن المتغيرات الديموغرافية وهي على النحو الآتي :

- الجنس ويتخذ مستويين من ذكر وأنثى .
- العمر وقد قسم إلى أربعة مستويات من (٢٠-٣٠) ، ومن (٣١-٤٠) ، ومن (٤١-٥٠) ،

و (٥١) فما فوق .

- الحالة الاجتماعية وقد اتخذت ثلاثة مستويات (أعزب، ومتزوج، وأخرى)
- المؤهل العلمي وقد اتخذ أربعة مستويات (ثانوية عامه، ودبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فما فوق)
- مدة الخدمة وقد شملت أربعة فئات من (١ - ٥) سنوات، ومن (٦ - ١٠) سنوات، ومن (١١ - ١٥) سنة، و(١٥) سنة فما فوق .

الجزء الثالث: ويتكون من أسئلة عامة تهدف إلى اختبار الفرضيات في الدراسة، وقد صنفت هذه الأسئلة إلى:

- أسئلة تتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي: وتضم العبارات من (١-١٧) حيث أن:
 - الولاء التنظيمي العاطفي: يضم العبارات من (١-٧)
 - الولاء التنظيمي المستمر: يضم العبارات من (٨-١٢)
 - الولاء التنظيمي الأخلاقي: يضم العبارات من (١٣-١٧)
- أسئلة لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي: وتضم العبارات من (١٨-٢٩) حيث أن:
 - المشاركة: تضم العبارات من (١٨-٢٠)
 - الاتصال: يضم العبارات من (٢١-٢٥)
 - نمط القيادة: يضم العبارات من (٢٦-٢٩)

الجزء الرابع: يحتوي على أسئلة لمعرفة النتائج والآثار المترتبة على الولاء التنظيمي .

- الجزء الخامس: يحتوي على أسئلة لمعرفة تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي: وتضم العبارات من (١-١٢) حيث أن:
 - الحوافز: تضم العبارات من (١-٤)
 - طبيعة العمل: تضم العبارات من (٥-٨)
 - التدريب: تضم العبارات من (٩-١٢)

الجزء السادس: يحتوي على أسئلة لمعرفة أهم العوامل المساعدة في تكوين الولاء

التنظيمي .

أداة الدراسة وثباتها:

استخدمت معادلة الثبات كروبناخ ألفا لقياس مدى ثبات الأداة حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٩٠ر٠) درجة الصدق الداخلية والتناسق لأسئلة الاستبانة، وأعدت الاستبانة اعتمادا على خبرة الباحثين في هذا المجال وبالتشاور مع زملاء العمل في الجامعة، وقد استبقيت الفقرات التي اتفق عليها الفريق فقط .

محددات الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على جميع موظفي البنوك في محافظة الخليل / فلسطين خلال الفترة الزمنية الممتدة (ما بين شهر شباط وحتى نهاية شهر حزيران من العام ٢٠٠٥) وقد تحددت نتائج الدراسة بما وفرته من شروط اختيار العينة وحجمها، والاستبانة المستخدمة كأداة للدراسة من حيث صدقها، وثباتها، ونجاعتها، وما وفره الباحثان فيما يتعلق بتطبيق أداة الدراسة وتحليلها .

المعالجة الإحصائية:

قام الباحثان بتفريغ الاستبانات باستخدام برنامج تحليل الرزم الإحصائية SPSS حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، كما استخدم اختبار (T-Test) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجات الحرية وقيمة ت والدلالة الإحصائية، كما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) الذي يوضح مجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة ف المحسوبة، والدلالة الإحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات .

قائمة المصطلحات الإجرائية:

- الولاء المستمر : ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه ولا ينظر إلى المكاسب التي يمكن أن يحققها لو ترك المنظمة (المعاني، ١٩٩٦، ص ١٦).
- الولاء العاطفي : شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة والانتماء والاندماج بها(العتيبي و

- السواط، ١٩٩٧، ص ٣٣).
- الولاء الأخلاقي: شعور الموظف بالالتزام الأدبي للاستمرار في المنظمة العتيبي والسواط، ١٩٩٧، ص ٤١).
- المناخ التنظيمي: ويشتمل في هذه الدراسة على الأبعاد الثلاثة (المشاركة، والاتصال، وأسلوب القيادة).
- الرضا الوظيفي: ويشتمل في هذه الدراسة على الأبعاد الثلاثة (التدريب، وطبيعة العمل، والحوافز).
- البنوك: هي جميع البنوك العاملة في محافظة الخليل حتى تاريخ اتمام هذه الدراسة و البالغ عددها (١٥) بنكا .
- التأخر: هو عدم حضور الموظف إلى العمل في الوقت المحدد.
- التغيب: هو الإخفاق في الحضور للعمل (Robbins، ٢٠٠٣، p٢٤)
- معدل دوران العمل: هو معدل الانسحاب من المنظمة و قد يكون اختياريا أو إجباريا (Robbins، ٢٠٠٣، p٢٤).
- عدد ساعات العمل: هو مجموع ساعات العمل اليومية للعاملين.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات التي تتعلق بالولاء التنظيمي فهناك من يرى بأنه " انحراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف و قيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة" (اللوذي، ١٩٩٩، ص ١٢٣). وأما Buchanan فيرى بأنه " عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها و ذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز و مكانة اجتماعية و حرية مهنية" (Buchanan، ١٩٧٤، P٥٣٤). وأما Robbins فيرى بأنه " سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية إلا انه يؤثر فعالية الأداء في المنظمة" (Robbins، ٢٠٠٣، P٢٥).

وهناك من يرى بانه " رد فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة و قيمها و الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف و الالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة و ليس من أجل مصالحه الخاصة (العتيبي و السواط،

١٩٩٧، ص ١٤). ويرى آخرون بأنه " حالة نفسية تصف العلاقة بين المنظمة و الموظف، و هي تؤثر على قرار الفرد أو البقاء في المنظمة(العتيبي والسواط، ١٩٩٧، ص ١٨).

مراحل الولاء:

بين Buchanan (١٩٩٦)، أن الولاء التنظيمي يمر في ثلاثة مراحل متتابعة وهي: (المعاني، ١٩٩٦، ص ص ٢١-٢٣).

١. مرحلة التجربة: و تمتد من تاريخ انضمام الفرد للمنظمة و لمدة عام واحد ويكون الفرد خلالها خاضعا " للتدريب و الاختبار و إظهار خبراته و مهاراته عند أدائه لأعماله .
٢. مرحلة العمل و الإنجاز: و تتراوح ما بين عامين و ثلاثة أعوام و يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز .
٣. مرحلة الثقة بالمنظمة (مرحلة الولاء التنظيمي): و تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما بعد ذلك، و هنا يزداد ولاء الفرد عن المرحلتين السابقتين .

آثار الولاء التنظيمي:

- يؤثر الولاء التنظيمي على عدة متغيرات منها(المعاني، ١٩٩٦، ص ص ٦٧-٧٤)
- ١- الروح المعنوية العالية: حيث ان للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم و منظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة .
 - ٢- التخفيف من دوران العمل (ترك العمل): و للولاء التنظيمي دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها .
 - ٣- الأداء: حيث إن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء، و ليس الأداء فحسب و إنما الأداء و الإنجاز المبدع .
 - ٤- التغيب: و للولاء التنظيمي دور في التخفيف من ظاهرة الغياب و خاصة الغياب الاختياري و الذي يتضمن خلق أعدار .

الدراسات المشابهة والمرتبطة :

على الرغم من الاتساع في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلا أن الباحثان لم يعثرا على أية دراسة تناولت الموضوع المحدد لهذه الدراسة :

ففي دراسة (يوسف درويش ، ١٩٩٩) بعنوان " تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية " ، هدفت إلى دراسة علاقة الرضا عن العدالة الداخلية وتحليلها والعدالة الخارجية للعائد المادي الفعلي من الوظيفة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي . ومن النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة أن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة ، وكذلك الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي يؤثران بشكل معنوي وإيجابي في الولاء التنظيمي ، في حين لا يؤثر الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة الولاء التنظيمي . وأن الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤثران في الأداء الوظيفي في حين لا يؤثر الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الأداء الوظيفي . وأن المستوى الوظيفي ، والخبرة في الوظيفة الحالية ، والجنسية ، ومدة العمل في المؤسسة الحالية ، والعمر ، والدخل الشهري ، يؤثر في الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة ، في حين تؤثر هذه المتغيرات عدا العمر في الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة وعن الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي .

وفي دراسة (العتيبي ، ١٩٩٣) بعنوان " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت " ، هدفت إلى معرفة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لأكثر من ثلاثة جنسيات عاملة في القطاع الحكومي وهي (الكويتية ، والأردنية ، والمصرية) ، وتحديد أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي . ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن القطاع الحكومي لديه إمكانيات وموارد بشرية هائلة وأن غالبية العمالة من الجنسيات الثلاثة هم من فئة الشباب دون سن الأربعين وعلى مستوى تعليمي مناسب . وانه كلما كبر عمر الفرد ، وارتفع مستواه التعليمي ازداد ولاؤه التنظيمي . وان الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية يرتبطان بالأداء الوظيفي . وانه توجد فروق في مستويات الولاء التنظيمي ، والأداء الوظيفي لصالح العمالة المصرية ، والأردنية على التوالي موازنة بالعمالة الكويتية .

وفي دراسة (سعود العتيبي ، وطلق السواط ، ١٩٩٧) بعنوان " الولاء التنظيمي لمنسوبي

جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه" ، هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز ، وكذلك تحديد العوامل التي تؤثر إيجابياً أو سلبياً على الولاء التنظيمي . ومعرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي . ومن النتائج التي توصل إليها الباحثان أن للسن والحالة الاجتماعية تأثيراً على الولاء المستمر والولاء الأخلاقي ، وأن لسنوات الخدمة تأثير على الولاء العاطفي فقط . وأن خصائص العمل ، ومناخ العمل الاجتماعي ، والمكافآت لهما تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي فقط وتأثير بسيط على الولاء المستمر .

وفي دراسة (عبد الرحيم المير ، ١٩٩٥) بعنوان "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية" ، هدفت إلى موازنة مستويات صراع الدور قياسها ، موازنة مستويات الولاء التنظيمي وغموض دورها ، والأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي بين أربعة مجموعات من الأيدي العاملة وهي المجموعة السعودية ، والمجموعة العربية ، والمجموعة الآسيوية ، والمجموعة الغربية ، ويعملون في عدد من المنشآت في المملكة العربية السعودية . ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ان هناك فروقا " جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستويات كل من صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات الأربعة . بينما لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الرضا الوظيفي لأفراد المجموعات . وان هناك فروقا " جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور بين المجموعة العربية والمجموعة الغربية ، وبين المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية . و أن مستوى صراع الدور لأفراد المجموعة الغربية ، أعلى من مستوى صراع الدور عند أفراد المجموعة السعودية ، والمجموعة الآسيوية ، والمجموعة العربية . وان مستوى غموض الدور لأفراد المجموعة الغربية أعلى من مستوى غموض الدور لأفراد المجموعة السعودية ، والمجموعة الآسيوية ، والمجموعة العربية .

وفي دراسة (درويش يوسف ، ١٩٩٩) بعنوان "العلاقة بين الإحساس بنجاحة وموضوعية نظام تقييم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية" ، هدفت إلى تحليل مستوى إحساس العاملين في بعض المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة بنجاحة نظام تقييم الأداء وعلاقة هذا الإحساس مع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي . ومن النتائج التي توصل إليها الباحث انخفاض مستوى الإحساس بنجاحة نظام تقييم الأداء في القطاع الخاص وارتفاع مستواه في القطاع المشترك . و أثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بفاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي وكل من الولاء التنظيمي والرضا والأداء

الوظيفي باستثناء الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل .

وفي دراسة (فاطمة آل خليفة ، وعصام الربيعان ، ٢٠٠٠) بعنوان " قياس إدراك المديرين للولاء و الإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت " ، هدفت إلى رصد إدراك المديرين لعلاقة الولاء و الإبداع في العمل الحكومي ، حيث يتحدد الولاء في علاقة الرئيس بالمؤوس في ستة جوانب للعمل هي : الاختيار و التعيين ، و الترشيح لدرجة مالية أعلى ، و الترشيح لدورة تدريبية ، و الاستئذان للخروج من العمل ، و تفويض القرار ، و الترشيح لمنصب أعلى . كما و يهدف البحث إلى معرفة العوامل الأكثر تأثيراً على المديرين عند اتخاذهم للقرارات المتعلقة بالجوانب المشار إليها . و من النتائج التي توصل إليها الباحثين و جود فروق بين المديرين في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على قراراتهم . و جود فروق فردية بين هؤلاء المديرين في ممارسة الأعمال الإبداعية في تلك الجوانب السابقة الذكر .

وفي دراسة (زياد المعشر ، ٢٠٠٣) بعنوان " قياس و تحليل الولاء التنظيمي و ضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن : دراسة ميدانية تحليلية " هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي و ضغوط العمل و تحليلها في المحافظات الشمالية (اربد ، و عجلون ، و جرش ، و المفرق) . و من النتائج التي توصل إليها الباحث ان هناك علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور و غموض الدور و مستوى الولاء التنظيمي بحيث انه كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء . و إن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة المؤهلات الجامعية . إن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة رؤساء الأقسام .

وفي دراسة (محمد خليفة ، ١٩٩٧) بعنوان " محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة : دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة " هدفت إلى تحديد مدى و جود سلوكيات المواطنة التنظيمية (التطوعية) في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة و كذلك قياس اثر بعض المتغيرات التنظيمية على درجة ممارسة تلك السلوكيات . و من النتائج التي توصل إليها الباحث تدني مستوى الممارسات التطوعية . و جود علاقة ايجابية بين نظم العدالة الإجرائية ، و المحيط الاجتماعي ، و القدرة القيادية ، و الرضا الوظيفي ، و المسؤولية الاجتماعية ، و الجنس ، و حجم الانخراط التطوعي .

وفي دراسة (مازن رشيد ، ٢٠٠٤) بعنوان " الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي " التي هدفت الى بحث العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي : العاطفي ، و المستمر ، و المعيارى و من النتائج التي توصل إليها الباحثان ان

الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطا ذات دلالة إحصائية بالولاء العاطفي والمعياري. وإن ارتباط الدعم التنظيمي المدرك بالولاء التنظيمي المستمر كان عكسيا.

وفي دراسة (راشد العجمي، ١٩٩٩) بعنوان "الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت" هدفت إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، وكذلك العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وبين كل من العناصر الآتية: الإشراف، والاتصال الجيد، والترقية، وتماسك جماعة العمل، وكذلك العلاقة بين الولاء التنظيمي وعناصر البيئة الخارجية مثل مدى الإحساس بتوفر فرص عمل أخرى. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ان مستوى الولاء التنظيمي اتسم بالميل نحو الارتفاع وذلك نتيجة ظروف بيئة العمل الخارجية من حيث قلة فرص العمل المتاحة للموظف، أو نتيجة لظروف بيئة العمل الداخلية مثل عوامل الإشراف، ونظم الاتصالات، ومحتوى العمل، وفرص التقدم والترقية. كما اثبتت الدراسة ارتفاع درجة الرضا عن العمل نتيجة لارتفاع درجة الولاء التنظيمي على الرغم من انخفاض تأثير العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي.

وفي دراسة (احمد العامري، ٢٠٠٢) بعنوان "السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية" هدفت إلى معرفة سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهم. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ان هناك تدنيا في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة. وأن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين. وانه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية. وأن العلاقة بين العوامل الشخصية و بين السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية ضعيفة نوعا ما.

وفي دراسة (احمد العامري، ٢٠٠٢) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لاراء المديرين" هدفت إلى تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة وأهميته للمنظمات الصحية، وكذلك بيان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، وكذلك تحديد اثر العوامل الشخصية للمديرين على رؤيتهم لمستوى هذا السلوك. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث تدني سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية. وانه توجد علاقة قوية بين عمر المدير و رؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية. وانه توجد اختلافات بين الاجانب و بين العرب الوافدين و السعوديين فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية. وانه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي للمدير و رؤيته

لسلوك المواطنة التنظيمية. و أكدت الدراسة ان بعد الكياسة حظي بدرجة موافقة أكثر من الأبعاد الأخرى في حين حظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة موافقة .
وفي دراسة (احمد العامري، ٢٠٠٣) بعنوان " محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " هدفت إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و تقصي محدداته و آثاره في مختلف المنظمات . و من النتائج التي توصل إليها الباحث ان الآثار الايجابية للمواطنة تتمثل في تحسين مستوى كفاءة و تحقيق الأهداف و نجاحتها، و الحد من التسرب الوظيفي، و رفع الروح المعنوية، و زيادة قدرة المنظمة على التكيف و الإبداع، و زيادة فرص النجاح و الاستمرارية للمنظمة . و أكدت الدراسة ان هناك العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي، و الولاء التنظيمي، و العدالة التنظيمية، و القيادة الإدارية، و مدة خدمة الموظف، و العمر، و الثقافة التنظيمية، و السياسة التنظيمية، و الدوافع الذاتية .

وفي دراسة قام بها الخشالي (٢٠٠٣) بعنوان " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة " هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الاولوتوقراطي، و الديموقراطي، و المتساهل) على الولاء التنظيمي و أبعاده (العاطفي، و المستمر، و الأخلاقي) . و لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة الاولوتوقراطي و نمط القيادة المتساهل و الولاء العاطفي و الأخلاقي . و لم تثبت هذه العلاقة مع الولاء المستمر، و كما أظهرت الدراسة بان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطي و الولاء العاطفي و الأخلاقي، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر .

وفي دراسة قام بها العضيلة (العضيلة، ١٩٩٥) بعنوان " الولاء التنظيمي و علاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية : دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص الأردنيين " هدفت إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات الشخصية و الولاء التنظيمي، و لقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في القطاعين العام و الخاص كان بدرجة متوسطة، و أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي و بين كل من العمر و المركز الوظيفي و مدة الخدمة و مستوى أداء العاملين، و كما أوضحت الدراسة انه توجد علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي و المؤهل العلمي للعاملين في القطاعين العام و الخاص .

وفي دراسة قام بها Murphy و آخرون (Murphy، ٢٠٠٢) بعنوان " الرضا الوظيفي

و سلوك المواطنة: دراسة على الاختصاصيين في مجال الخدمات الإنسانية في أستراليا" هدفت إلى معرفة دور الولاء التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى مجموعة من العاملين في مجال الخدمات في الشركات الأسترالية، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي .

وفي دراسة قام بها Applebaum وآخرون (Applebaum، ٢٠٠٣) بعنوان "الولاء التنظيمي: دراسة على الشركات الكندية"، ولقد هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الإنتاجية و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و ذلك 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 للاتصال، و نمط القيادة، و الهيكل التنظيمي .

وفي دراسة قام بها كل من Applebaum وآخرين (Applebaum، ٢٠٠٤) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة للثقافة، والقيادة، والثقة" هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة والقيادة والثقة على الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي في مجموعة من المصانع التي تعمل في مجال إنتاج البلاستيك، ولقد توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي نتيجة لعدم وجود الثقة العالية، ولقد أوصت الدراسة بعدم تغيير نمط القيادة الحالي، بالإضافة إلى تطوير خطط فعلية لزيادة الثقة من قبل الإدارة بالموظفين، و كذلك تطوير خطط للانتقال من الثقافة الحالية إلى ثقافة تركز في جوهرها على مكافأة الفريق و ليس النشاطات و الإنجازات الفردية .

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان على الأسلوب الوصفي التحليلي بالصورة المسحية لملاءمة هذا الأسلوب لطبيعة الدراسة، والذي ارتكز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة وفهم العلاقة القائمة بين موضوع الولاء التنظيمي بأبعاده والعوامل المؤثرة عليه .

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والحالة

الاجتماعية، والدرجة العلمية، والراتب الشهري، ومدة الخدمة) وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل.

و للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (T-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي

(One Way Analysis Of Variance) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والاستمراري، والأخلاقي) لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل وفقا " للمتغيرات الديموغرافية الآتية:

١. متغير الجنس:

و للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (T-Test) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول (٢).

جدول رقم (٢)

جدول يبين نتائج اختبارات للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقا " لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الحالات
٠,٢٥٧	١,١٣٧	١٦٣	٠,٤٩٧٧٨	٢,٩٦٣١	١١٦	ذكر	الولاء
٠,٢٦٤	١,١٢٤	٨٨,٢٣٠	٠,٥١١٢٧	٢,٨٦٥٩	٤٩	أنثى	العاطفي
٠,٠٤٣	٢,٠٤٢	١٦٣	٠,٤٧٦٥٥	٢,٦٩٤٨	١١٦	ذكر	الولاء
٠,٠٦٨	١,٨٥١	٧٤,٠٤٠	٠,٦٠٨٢٨	٢,٥١٤٣	٤٩	أنثى	المستمر
٠,٠١٥	٢,٤٥٨	١٦٣	٠,٥١٨٥٥	٢,٨٧٤١	١١٦	ذكر	الولاء
٠,٠٢١	٢,٣٤٧	٨١,٨٦٩	٠,٥٨٠٩٩	٢,٦٤٩٠	٤٩	أنثى	الأخلاقي
٠,٠٢١	٢,٣٣٠	١٦٣	٠,٣٨٥٤٦	٢,٨٥٨٠	١١٦	ذكر	الدرجة
٠,٠٣٠	٢,٢١٤	٨١,٠٥٤	٠,٤٣٧١٨	٢,٦٩٨٧	٤٩	أنثى	الكلية

يتضح لنا من الجدول (٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ٠,٠٥ وهي دالة إحصائية.

وقد كانت الفروق لصالح الذكور الذين كانت درجة الولاء الأخلاقي عندهم أعلى منها عند الإناث فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء الأخلاقي عند الذكور (٢, ٨٧٤١) مقابل (٢, ٦٤٩٠) عند الإناث. وقد تبين لنا من الجدول (٢) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥, في درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر تعزى إلى متغير الجنس حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائياً. وقد وجد هنالك تقارب بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر، حيث بلغ متوسط استجابات الذكور (٢, ٩٦٣١) مقابل (٢, ٨٦٥٩) لدى الإناث في درجة الولاء العاطفي، أما فيما يتعلق بالولاء المستمر فقد بلغ متوسط استجابات الذكور (٢, ٦٩٤٨) مقابل (٢, ٥١٤٣) لدى الإناث. وأخيراً على الدرجة الكلية نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ٠,٠٥ وهي دالة إحصائياً. وقد كانت الفروق لصالح الذكور الذين كانت الدرجة الكلية عندهم أعلى منها عند الإناث. فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء التنظيمي عند الذكور (٢, ٨٥٨٠) مقابل (٢, ٦٩٨٧) عند الإناث.

ويظهر من ذلك وجود علاقة بين الجنس والولاء التنظيمي فالموظفون الذكور أكثر ولاء من الموظفات الإناث. وقد يعود السبب في ذلك إلى انخفاض العوائد بالإضافة إلى الأعباء والمسؤوليات الاجتماعية التي تقع على عاتق الإناث، بينما تقع مسؤولية الإنفاق والعمل وتأمين احتياجات الأسرة على عاتق الرجل الذي يحاول الحفاظ على وظيفته. وبالتالي نصل إلى نفي الفرضية التي تفترض بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل.

٢. متغير العمر:

و للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير العمر كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول رقم (٣)
جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي
وفقا لمتغير العمر

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٢,٤٥١	٣	٠,٨١٧	٣,٣٨٠	٠,٠٢٠
	داخل المجموعات	٣٨,٩١٦	١٦١	٠,٢٤٢		
	المجموع	٤١,٣٦٧	١٦٤			
الولاء المستمر	بين المجموعات	٠,٣٠٩	٣	٠,١٠٣	٣٧١.	٠,٧٧٤
	داخل المجموعات	٤٤,٦٩١	١٦١	٠,٢٧٨		
	المجموع	٤٥,٠٠٠	١٦٤			
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	٢,٢٥٦	٣	٠,٧٥٢	٢,٥٩٧	٠,٠٥٤
	داخل المجموعات	٤٦,٦١٦	١٦١	٠,٢٩٠		
	المجموع	٤٨,٨٧١	١٦٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,٣٨٢	٣	٠,٤٦١	٢,٨٧٩	٠,٠٣٨
	داخل المجموعات	٢٥,٧٥٤	١٦١	٠,١٦٠		
	المجموع	٢٧,١٣٥	١٦٤			

يتضح لنا من الجدول (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء العاطفي تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ٠,٠٥ وهي دالة إحصائية. وقد كانت الفروق لصالح فئة العمر (٥٠ سنة فما فوق) الذين كانت درجة الولاء العاطفي عندهم أعلى منها عند باقي الفئات فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العاطفي لهذه الفئة (٣, ١٧١٤) وذلك كما هو موضح في الجدول (٤). وقد تبين لنا من الجدول (٣) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ في درجة الولاء المستمر والولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير العمر حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائية. وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ٠,٠٥ وهي دالة

إحصائياً. وقد كانت الفروق لصالح فئة العمر (٥٠ سنة فما فوق) حيث كانت الدرجة الكلية عندهم أعلى منها عند باقي الفئات. ويتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل وقد كانت الفروق لصالح فئة العمر (٥٠) سنة فما فوق.

جدول رقم (٤)

جدول يبين الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقا " لمتغير العمر

الحالات	فئة العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء العاطفي	٢٩-٢٠	٦٦	٢,٨٥٥٠	٠,٤٨١٦٨
	٣٩-٣٠	٦٤	٢,٨٨٨٤	٠,٤٧٥١٥
	٤٩-٤٠	٣٠	٣,١٦٦٧	٠,٥٦٠٣٤
	+٥٠	٥	٣,١٧١٤	٠,٣٥٥٧١
	Total	١٦٥	٢,٩٣٤٢	٠,٥٠٢٢٣
الولاء المستمر	٢٩-٢٠	٦٦	٢,٦٥٤٥	٠,٥٧٠٦١
	٣٩-٣٠	٦٤	٢,٥٩٦٩	٠,٤٦٩٣٧
	٤٩-٤٠	٣٠	٢,٦٨٠٠	٠,٥٤٢٢٨
	+٥٠	٥	٢,٨٠٠٠	٠,٥٢٩١٥
	Total	١٦٥	٢,٦٤١٢	٠,٥٢٣٨٢
الولاء الأخلاقي	٢٩-٢٠	٦٦	٢,٧١٨٢	٠,٥٦٧٨٣
	٣٩-٣٠	٦٤	٢,٧٨١٢	٠,٥٠٢٣٤
	٤٩-٤٠	٣٠	٣,٠٤٠٠	٠,٥٦٦٦٦
	+٥٠	٥	٢,٩٢٠٠	٠,٣٣٤٦٦
	Total	١٦٥	٢,٨٠٧٣	٥٤٥٨٩

٠,٣٩٦٠٥	٢,٧٥٥٨	٦٦	٢٩-٢٠	الدرجة الكلية
٠,٣٨٢٢٤	٢,٧٧١١	٦٤	٣٩-٣٠	
٠,٤٥٦٨٧	٢,٩٨٦٣	٣٠	٤٩-٤٠	
٠,٢٧٤٠٢	٢,٩٨٨٢	٥	+٥٠	
٠,٤٠٦٧٧	٢,٨١٠٧	١٦٥	Total	

و يتضح لنا من الجدول (٤) أن متوسط درجة الولاء العاطفي لدى العاملين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة كانت (٣, ١٧١٤) ثم تلاهم العاملون الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ و ٤٩ سنة (٣, ١٦٦٧) ثم العاملون ما بين سن ٣٠ و ٣٩ سنة وكان المتوسط الحسابي لدرجة ولائهم العاطفي (٢, ٨٨٨٤) أما العاملون الذين تراوحت أعمارهم ما بين ٢٠ و ٢٩ سنة فقد كانت (٢, ٨٥٥٠). أما فيما يتعلق بدرجة الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة فقد كانت (٢, ٨٠٠٠) مقابل (٢, ٦٨٠٠) لدى العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ و ٤٩ سنة، أما العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين ٢٠ و ٢٩ سنة فقد كانت (٢, ٦٥٤٥) ثم تلاهم العاملون ما بين سن ٣٠ و ٣٩ سنة (٢, ٥٩٦٩). أما فيما يتعلق بدرجة الولاء الأخلاقي لدى العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ و ٤٩ سنة كانت (٣, ٠٤٠٠) تلاهم العاملون الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سن (٢, ٩٢٠٠) ومن ثم العاملين ما بين سن ٣٠ و ٣٩ سنة بمتوسط حسابي (٢, ٧٨١٢) أما العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين ٢٠ و ٢٩ سنة فقد كانت (٢, ٧١٨٢). وأخيراً فيما يتعلق بالدرجة الكلية فقد كانت لصالح العاملين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة بمتوسط حسابي (٢, ٩٨٨٢) ثم تلاهم العاملون الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ و ٤٩ سنة (٢, ٩٨٦٣)، ومن ثم العاملون ما بين سن ٣٠ و ٣٩ سنة بمتوسط حسابي (٢, ٧٧١١)، أما العاملون الذين تراوحت أعمارهم ما بين ٢٠ و ٢٩ سنة فقد كانت (٢, ٧٥٥٨).

ويظهر لدينا أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي ومتغير العمر حيث انه كلما زاد عمر الفرد كان ولاؤه أكثر، كما يظهر لنا وجود علاقة إيجابية بين الولاء العاطفي والعمر فكلما تقدم العمر زاد ولاء الموظف وانتماؤه لمكان عمله وازدادت رغبته في الاستقرار والثبات وعدم التنقل إلى وظائف جديدة، بالإضافة إلى أن الفرد يكون قد قضى مدة طويلة في المؤسسة وارتبط ولاؤه بها، إضافة إلى الحوافز والمزايا التي يحصل عليها نتيجة أقدميته مما يزيد من ولائه. ويؤدي هذا إلى نفي الفرضية التي تفترض أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

العمر وبين الولاء التنظيمي لدى العاملون في قطاع البنوك في محافظة الخليل .

٣. متغير الحالة الاجتماعية

و للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (T-Test) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية كما هو موضح في الجدول (٥).

جدول رقم (٥)

جدول يبين نتائج اختبارات للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالات	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	أعزب	٢٩	٢,٩٧٥٤	٠,٥٥٠٧٣	١٦٣	٠,٤٨٥	٠,٦٢٨
	متزوج	١٣٦	٢,٩٢٥٤	٠,٤٩٣٠٣	٣٨,١٥٦	٠,٤٥١	٠,٦٥٤
الولاء المستمر	أعزب	٢٩	٢,٦٨٢٨	٠,٤٨٨٤٩	١٦٣	٠,٤٦٩	٠,٦٣٩
	متزوج	١٣٦	٢,٦٣٢٤	٠,٥٣٢٣٤	٤٣,٤٠٠	٠,٤٩٦	٠,٦٢٢
الولاء الأخلاقي	أعزب	٢٩	٢,٩١٠٣	٠,٦٠٨٤٨	١٦٣	١,١٢١	٠,٢٦٤
	متزوج	١٣٦	٢,٧٨٥٣	٠,٥٣١٤٦	٣٧,٦٤٤	١,٠٢٦	٠,٣١١
الدرجة الكلية	أعزب	٢٩	٢,٨٧٠٢	٠,٣٩١٥٨	١٦٣	٠,٨٦٧	٠,٣٨٧
	متزوج	١٣٦	٢,٧٩٨٠	٠,٤١٠٢٢	٤٢,١٦٠	٠,٤٨٥	٠,٣٧٧

يتضح لنا من الجدول (٥) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ في درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الأخلاقي وأخيراً على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، فقد كانت الدالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائياً، فقد كان التباين طفيفاً في درجات الولاء كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول. نستنتج مما سبق عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية وقد يعود سبب اختفاء هذه العلاقة إلى أن الموظف

غير المتزوج يهتم في بداية حياته ببناء نفسه ومستقبله ويثبت جدارته في عمله الحالي ويكتسب خبرة ، فهو حريص على الاستمرار في العمل بالمنظمة ، كما أن الموظف المتزوج يسعى للمحافظة على عمله حتى يتمكن من تلبية احتياجات عائلته وتوفير متطلباتهم والمحافظة عليهم . وبذلك يثبت صحة الفرضية حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .

٤. متغير المستوى التعليمي :

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول(٦).

جدول رقم (٦)

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق
في درجة الولاء التنظيمي وفقا للمستوى التعليمي

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٢,٢٩٨	٣	٠,٧٦٦	٣,١٥٧	٠,٠٢٦
	داخل المجموعات	٣٩,٠٦٩	١٦١	٠,٢٤٣		
	المجموع	٤١,٣٦٧	١٦٤			
الولاء المستمر	بين المجموعات	٠,٩٨٧	٣	٠,٣٢٩	١,٢٠٣	٠,٣١٠
	داخل المجموعات	٤٤,٠١٣	١٦١	٢٧٣.		
	المجموع	٤٥,٠٠٠	١٦٤			
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	٢,١٤٩	٣	٠,٧١٦	٢,٤٦٩	٠,٠٦٤
	داخل المجموعات	٤٦,٧٢٢	١٦١	٠,٢٩٠		
	المجموع	٤٨,٨٧١	١٦٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,٥٥٦	٣	٠,٥١٩	٣,٢٦٥	٠,٠٢٣
	داخل المجموعات	٢٥,٥٧٩	١٦١	٠,١٥٩		
	المجموع	٢٧,١٣٥	١٦٤	.		

يتضح لنا من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥، بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء العاطفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ٠,٠٥، وهي دالة إحصائية. وقد كانت الفروق لصالح العاملون حملة شهادة الثانوية العامة الذين كانت درجة الولاء العاطفي عندهم أعلى منها عند باقي الفئات فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العاطفي لهذه الفئة (٣, ٢١٤٣)، وذلك كما هو موضح في الجدول (٧). وقد تبين لنا من الجدول (٦) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥، في درجة الولاء المستمر و الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من ٠,٠٥، وهي غير دالة إحصائية. وقد وجد هنالك تقارب بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء المستمر و الولاء الأخلاقي. وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥، بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ٠,٠٥، وهي دالة إحصائية. وقد كانت الفروق لصالح العاملون حملة شهادة الثانوية العامة أيضا، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذه الفئة (٣, ٠٦٨٦).

جدول رقم (٧)

جدول يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقا للمستوى التعليمي

الحالات	فئة العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء العاطفي	ثانوية عامة	١٢	٣, ٢١٤٣	٠, ٥٦٩٨٠
	دبلوم	٥٤	٢, ٧٨٨٤	٠, ٥٠٦٢١
	بكالوريوس	٩٣	٢, ٩٧٨٥	٠, ٤٧٨٤٤
	ماجستير فما فوق	٦	٣, ٠٠٠٠	٠, ٤١٤٠٤
	Total	١٦٥	٢, ٩٣٤٢	٠, ٥٠٢٢٣

٠,٥٠٦٩٢	٢,٨٦٦٧	١٢	ثانوية عامة	الولاء المستمر
٠,٥٤٥٦٨	٢,٦١٨٥	٥٤	دبلوم	
٠,٥٠٩٥٣	٢,٦٤٠٩	٩٣	بكالوريوس	
٠,٥٥١٣٦	٢,٤٠٠٠	٦	ماجستير فما فوق	
٠,٥٢٣٨٢	٢,٦٤١٢	١٦٥	Total	
٠,٨١٥٠١	٣,٠٦٦٧	١٢	ثانوية عامة	الولاء الأخلاقي
٠,٦٣٣٨٤	٢,٦٧٠٤	٥٤	دبلوم	
٠,٤٣٦١٧	٢,٨٦٠٢	٩٣	بكالوريوس	
٠,٣٥٢١٤	٢,٧٠٠٠	٦	ماجستير فما فوق	
٠,٥٤٥٨٩	٢,٨٠٧٣	١٦٥	Total	
٠,٥٢٨٤٢	٣,٠٦٨٦	١٢	ثانوية عامة	الدرجة الكلية
٠,٤٥٠١٦	٢,٧٠٣٧	٥٤	دبلوم	
٠,٣٤٨٢٩	٢,٨٤٤٤	٩٣	بكالوريوس	
٠,٣٤٨٥٠	٢,٧٣٥٣	٦	ماجستير فما فوق	
٠,٤٠٦٧٧	٢,٨١٠٧	١٦٥	Total	

يتضح لنا من الجدول (٧) أن متوسط درجة الولاء العاطفي لدى العاملون الذين يحملون شهادة الثانوية العامة كانت (٣, ٢١٤٣)، وتلاههم العاملون الذين يحملون شهادة ماجستير فما فوق فكانت (٣, ٠٠٠٠)، ومن ثم الذين يحملون شهادة البكالوريوس وكان المتوسط الحسابي لدرجة ولائهم العاطفي (٢, ٩٧٨٥)، أما العاملون الذين يحملون شهادة الدبلوم فقد كانت (٢, ٧٨٨٤). أما فيما يتعلق بدرجة الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة (٢, ٨٦٦٧) مقابل (٢, ٦٤٠٩) لدى العاملين الذين يحملون شهادة البكالوريوس، أما العاملون الذين يحملون شهادة الدبلوم فقد كانت (٢, ٦١٨٥)، وتلاههم العاملون حملة شهادة ماجستير فما فوق (٢, ٤٠٠٠). أما فيما يتعلق بدرجة الولاء الأخلاقي لدى العاملين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة فقد كانت (٣, ٠٦٦٧) تلاهم العاملون الذين يحملون شهادة البكالوريوس فقد كانت (٢, ٨٦٠٢)، ومن ثم العاملون حملة شهادة ماجستير فما فوق بمتوسط حسابي (٢, ٧٠٠٠). أما العاملون الذين يحملون

شهادة الدبلوم فقد كانت (٢, ٦٧٠٤). وأخيراً فيما يتعلق بالدرجة الكلية فقد كانت لصالح العاملين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة بمتوسط حسابي (٣, ٠٦٨٦) وتلاها العاملون الذين يحملون شهادة البكالوريوس (٢, ٨٤٤٤) ثم العاملون حملة شهادة الماجستير فما فوق بمتوسط حسابي (٢, ٧٣٥٣)، أما العاملون الذين يحملون شهادة الدبلوم فقد كانت (٢, ٧٠٣٧).

نلاحظ وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي ولكن هذه العلاقة اقرب ما تكون إلى السلبية منها إلى الإيجابية فيظهر لنا أن حملة شهادات الثانوية العامة هم أكثر الفئات ولاء لمنظمتهم سواء كان الولاء عاطفياً أو مستمراً أو أخلاقياً حيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفئة أعلى من باقي الفئات في كل بعد من أبعاد الولاء وقد يعزى السبب في ذلك إلى قلة فرص العمل البديلة لهذه الفئة، بالإضافة إلى انخفاض طموح هذه الفئة موازنة مع الفئات الأخرى. ويتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الدرجة العلمية وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، مما يؤدي إلى نفي الفرضية.

٥- متغير الراتب الشهري:

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير الراتب الشهري كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول رقم (٨)

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الراتب الشهري

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٣, ١٧٠	٣	١, ٠٥٧	٤, ٤٥٥	٠, ٠٠٥
	داخل المجموعات	٣٨, ١٩٧	١٦١	٠, ٢٣٧		
	المجموع	٤١, ٣٦٧	١٦٤	-		

٠,٩٨٩	٠٤١.	٠,٠١١	٣	٠,٠٣٤	بين المجموعات	الولاء المستمر
		٠,٢٧٩	١٦١	٤٤,٩٦٦	داخل المجموعات	
		-	١٦٤	٤٥,٠٠٠	المجموع	
٠,١٢٢	١,٩٦٠	٠,٥٧٤	٣	١,٧٢٢	بين المجموعات	الولاء الأخلاقي
		٠,٢٩٣	١٦١	٤٧,١٤٩	داخل المجموعات	
		-	١٦٤	٤٨,٨٧١	المجموع	
٠,٠٨٦	٢,٢٣٩	٠,٣٦٢	٣	١,٠٨٧	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,١٦٢	١٦١	٢٦,٠٤٨	داخل المجموعات	
		-	١٦٤	٢٧,١٣٥	المجموع	

يتضح لنا من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء العاطفي تعزى إلى متغير الراتب الشهري، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ٠,٠٥ وهي دالة إحصائية. وقد كانت الفروق لصالح الأشخاص الذين يتقاضون مبلغ (٩٠٠ دينار فأكثر) الذين كانت درجة الولاء العاطفي عندهم أعلى منها عند باقي الفئات فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العاطفي لهذه الفئة (٢١٤٣, ٣) وذلك كما هو موضح في الجدول (٩). وقد تبين لنا من الجدول (٨) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ في درجة الولاء المستمر والولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير الراتب الشهري حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائية. كما وجد هنالك تقارب بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء المستمر والولاء الأخلاقي. وأخيراً على الدرجة الكلية نجد أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الراتب الشهري، حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائية.

جدول رقم (٩)

جدول يبين الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي العاملون وفقا لمتغير الراتب

الحالات	فئة العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء العاطفي	--٣٠٠	٢١	٢,٧٦٨٧	٠,٥٦٦٩٠
	٦٠٠-٣٠١	١٠٤	٢,٨٩٧٠	٠,٤٧١٢٧
	٩٠٠-٦٠١	٢٣	٢,٩٧٥٢	٠,٤٩٩٨٢
	+٩٠٠	١٧	٣,٣١٠٩	٠,٤٦٠٨٠
	Total	١٦٥	٢,٩٣٤٢	٠,٥٠٢٢٣
الولاء المستمر	--٣٠٠	٢١	٢,٦٣٨١	٠,٥٦٧٨٧
	٦٠٠-٣٠١	١٠٤	٢,٦٤٨١	٠,٥٣٤٩٩
	٩٠٠-٦٠١	٢٣	٢,٦٤٣٥	٠,٥١١٥٣
	+٩٠٠	١٧	٢,٦٠٠٠	٠,٤٥٢٧٧
	Total	١٦٥	٢,٦٤١٢	٠,٥٢٣٨٢
الولاء الأخلاقي	--٣٠٠	٢١	٢,٥٨١٠	٠,٧٥٣٤٠
	٦٠٠-٣٠١	١٠٤	٢,٨٠٩٦	٠,٤٨١٤١
	٩٠٠-٦٠١	٢٣	٢,٨٦٩٦	٠,٥٣٤٦٥
	+٩٠٠	١٧	٢,٩٨٨٢	٠,٥٩٣٥٩
	Total	١٦٥	٢,٨٠٧٣	٠,٥٤٥٨٩
الدرجة الكلية	--٣٠٠	٢١	٢,٦٧٥١	٠,٥٠٢٤٦
	٦٠٠-٣٠١	١٠٤	٢,٧٩٨١	٠,٣٧٧٦٦
	٩٠٠-٦٠١	٢٣	٢,٨٤٦٥	٠,٤٢٨٥١
	+٩٠٠	١٧	٣,٠٠٦٩	٠,٣٧٦٥٩
	Total	١٦٥	٢,٨١٠٧	٠,٤٠٦٧٧

يتضح لنا من الجدول (٩) أن متوسط درجة الولاء العاطفي لدى العاملين الذين يتقاضون مبلغ ٩٠٠ دينار فأكثر شهريا كانت (٣, ٣١٠٩) تلاهم العاملون الذين يتقاضون ما بين ٦٠١ إلى ٩٠٠ دينار شهريا (٢, ٩٧٥٢) ومن ثم الذين يتقاضون ما بين ٣٠١ إلى ٦٠٠ دينار شهريا

وكان المتوسط الحسابي لدرجة ولائهم العاطفي (٢, ٨٩٧٠) أما العاملون الذين يتقاضون ٣٠٠ دينار فأقل شهريا فقد كانت (٢, ٧٦٨٧). أما فيما يتعلق بدرجة الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين يتقاضون ما بين ٣٠١ إلى ٦٠٠ دينار شهريا (٢, ٦٤٨١) مقابل (٢, ٦٤٣٥) لدى العاملون الذين يتقاضون ما بين ٦٠١ إلى ٩٠٠ دينار شهريا، أما العاملون الذين يتقاضون ٣٠٠ دينار فأقل شهريا فقد كانت (٢, ٦٣٨١) تلاهم العاملون اللذين يتقاضون مبلغ ٩٠٠ دينار فأكثر شهريا (٢, ٦٠٠٠). أما فيما يتعلق بدرجة الولاء الأخلاقي لدى العاملون الذين يتقاضون مبلغ ٩٠٠ دينار فأكثر شهريا كانت (٢, ٩٨٨٢) تلاها العاملون الذين يتقاضون ما بين ٦٠١ إلى ٩٠٠ دينار شهريا (٢, ٨٦٩٦) ومن ثم العاملون الذين يتقاضون ما بين ٣٠١ إلى ٦٠٠ دينار شهريا بمتوسط حسابي (٢, ٨٠٩٦) أما العاملون الذين يتقاضون ٣٠٠ دينار فأقل شهريا فقد كانت (٢, ٥٨١٠). وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية فقد كانت لصالح العاملين الذين يتقاضون مبلغ ٩٠٠ دينار فأكثر شهريا بمتوسط حسابي (٣, ٠٠٦٩) تلاها العاملون الذين يتقاضون ما بين ٦٠١ إلى ٩٠٠ دينار شهريا (٢, ٨٤٦٥)، ثم العاملون الذين يتقاضون ما بين ٣٠١ إلى ٦٠٠ دينار شهريا بمتوسط حسابي (٢, ٧٩٨١)، أما العاملون الذين يتقاضون ٣٠٠ دينار فأقل شهريا فقد كانت (٢, ٦٧٥١).

وهنا لا نجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومتغير الراتب الشهري أما في أبعاد الولاء فنجد ظهور علاقة إيجابية بين الولاء العاطفي والراتب فكلما زادت قيمة الراتب الشهري ازداد معها الولاء العاطفي، وكلما شعر الموظف أن دخله مجز، وان مجهوداته في العمل تحظى بمقابل جيد زاد ولاؤه، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الأفراد يلتحقون بالعمل ولهم احتياجات ورغبات وتطلعات يتوقعون أن تلبى من العمل، فكلما كان الراتب مجزيا وكافيا لتحقيق ذلك زاد ولاؤهم للمؤسسة. وبذلك نصل إلى إثبات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل مما يثبت صحة الفرضية.

٦- متغير مدة الخدمة:

و للتحقق من صحة الفرضية استخرج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الراتب الشهري كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول رقم (١٠)

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي
للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقا لمتغير مدة الخدمة

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٠,٣٩٣	٣	٠,١٣١	٠,٥١٤	٠,٦٧٣
	داخل المجموعات	٤٠,٩٧٥	١٦١	٠,٢٥٥		
	المجموع	٤١,٣٦٧	١٦٤	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	٠,٧٢٨	٣	٠,٢٤٣	٠,٨٨٣	٠,٤٥١
	داخل المجموعات	٤٤,٢٧١	١٦١	٠,٢٧٥		
	المجموع	٤٥,٠٠٠	١٦٤	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	١,١٩٦	٣	٠,٣٩٩	١,٣٤٧	٠,٢٦١
	داخل المجموعات	٤٧,٦٧٥	١٦١	٠,٢٩٦		
	المجموع	٤٨,٨٧١	١٦٤	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٢٥٦	٣	٠,٠٨٥	٠,٥١٢	٠,٦٧٥
	داخل المجموعات	٢٦,٨٧٩	١٦١	٠,١٦٧		
	المجموع	٢٧,١٣٥	١٦٤	-		

وقد تبين لنا من الجدول (١٠) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ في درجة الولاء العاطفي الولاء المستمر و الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير مدة الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائياً. وأخيراً على الدرجة الكلية نجد أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير مدة الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائياً.

جدول رقم (١١)

جدول يبين الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى وفقا لمتغير مدة الخدمة

الحالات	مدة الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء العاطفي	٥-١	٦٢	٢,٦٦١٣	٠,٥٢٤٢٨
	١٠-٦	٧٠	٢,٦٣١٤	٠,٥٣٦٩١
	١٥-١١	١٢	٢,٤٣٣٣	٠,٥٢٤٥٥
	+١٥	٢١	٢,٧٣٣٣	٠,٤٧٨٨٩
	Total	١٦٥	٢,٦٤١٢	٠,٥٢٣٨٢
الولاء المستمر	٥-١	٦٢	٢,٨١٦١	٠,٥٦٢٥٥
	١٠-٦	٧٠	٢,٧٢٨٦	٠,٥٦٤٧٠
	١٥-١١	١٢	٢,٩٨٣٣	٠,٣٥٦٣٣
	+١٥	٢١	٢,٩٤٢٩	٠,٤٩٨٥٧
	Total	١٦٥	٢,٨٠٧٣	٠,٥٤٥٨٩
الولاء الأخلاقي	٥-١	٦٢	٢,٧٩٨٩	٠,٤٠٣٧٠
	١٠-٦	٧٠	٢,٧٩٥٨	٠,٤١٥٣١
	١٥-١١	١٢	٢,٧٧٩٤	٠,٣٧٨٨٤
	+١٥	٢١	٢,٩١٣٢	٠,٤١٥٧٩
	Total	١٦٥	٢,٨١٠٧	٠,٤٠٦٧٧
الدرجة الكلية	٥-١	٦٢	٢,٨٨٤٨	٠,٥٠٨١١
	١٠-٦	٧٠	٢,٩٦١٢	٠,٤٨٥٧٨
	١٥-١١	١٢	٢,٨٨١٠	٠,٤٨٦٦٨
	+١٥	٢١	٣,٠٢٠٤	٠,٥٦٢٩٥
	Total	١٦٥	٢,٩٣٤٢	٠,٥٠٢٢٣

يتضح لنا من الجدول (١١) أن متوسط درجة الولاء العاطفي لدى العاملون الذين امضوا أكثر من ١٥ سنة في وظيفتهم كانت (٢,٧٣٣٣)، و تلاهم العاملون الذين امضوا ما بين ٦ إلى ١٠ سنوات (٢,٦٣١٤) ومن ثم العاملون الذين امضوا ما بين ١ إلى ٥ سنوات وكان المتوسط

الحسابي لدرجة ولائهم العاطفي (٦٦١٣, ٢)، أما العاملون الذين امضوا ما بين ١١ إلى ١٥ سنة فقد كانت (٤٣٣٣, ٢). أما فيما يتعلق بدرجة الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين امضوا ما بين ١١ إلى ١٥ سنة في وظيفتهم (٩٨٣٣, ٢) مقابل (٩٤٢٩, ٢) لدى العاملون الذين امضوا أكثر من ١٥ سنة في وظيفتهم، أما العاملون الذين امضوا ما بين ١ إلى ٥ سنوات فقد كانت (٨١٦١, ٢) تلاهم العاملون الذين امضوا ما بين ٦ إلى ١٠ سنوات (٧٢٦٨, ٢). أما فيما يتعلق بدرجة الولاء الأخلاقي لدى العاملون الذين امضوا أكثر من ١٥ سنة في وظيفتهم كانت (٩١٣٢, ٢) تلاها العاملون الذين امضوا ما بين ١ إلى ٥ سنوات (٧٩٨٩, ٢)، ثم العاملون الذين امضوا ما بين ٦ إلى ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٧٩٥٨, ٢)، أما العاملون الذين امضوا ما بين ١١ إلى ١٥ سنة فقد كانت (٧٧٩٤, ٢). وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية فقد كانت لصالح العاملون الذين امضوا أكثر من ١٥ سنة في وظيفتهم بمتوسط حسابي (٣, ٠٢٠٤) تلاها العاملون الذين امضوا ما بين ٦ إلى ١٠ سنوات (٩٦١٢, ٢) ومن ثم العاملون الذين امضوا ما بين ١ إلى ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٨٨٤٨, ٢) أما العاملون الذين امضوا ما بين ١١ إلى ١٥ سنة فقد كانت (٨٨١٠, ٢).

لم تظهر أي علاقة بين مدة الخدمة والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة وقد يعود ذلك إلى أن الموظف الذي عمل بالوظيفة فترة طويلة يتمتع بخبرة كافية تزيد من فرص حصوله على عمل آخر بمزايا أفضل، بالإضافة إلى أن العاملون الذين لم تتجاوز مدة خدمتهم أكثر من ٥ سنوات يكونون قادرين على الانتقال إلى عمل آخر إذا وجدوا فرصة أفضل في مكان آخر، وهذا لا يتعارض مع الفرضية التي أثبتت سابقا حيث تبين انه كلما زاد عمر الفرد ازدادت درجة ولائه للمنظمة، وذلك لان قطاع البنوك في مدينة الخليل ازدهر وانتشر منذ فترة قصيرة لا تتجاوز عدة سنوات باستثناء بعض البنوك. ولذلك فان معظم العاملون في قطاع البنوك المحلية هم من صغار السن أو المتقدمين في السن الذين شغلوا وظائف سابقة قبل التحاقهم بالعمل في قطاع البنوك. لذلك يتضح لنا انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، مما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير كل من (المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي) على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل.

و للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والاستمراري، والأخلاقي) وتأثير كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .
اولاً " : المناخ التنظيمي : ولدراسة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي اختيرت المتغيرات الآتية وهي :

١. المشاركة :

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير المشاركة كما هو موضح في الجدول (١٢) .

جدول رقم (١٢)

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي
للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المشاركة

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٢,٥٧٨	٧	٠,٣٦٨	١,٥١٥	٠,١٦٦
	داخل المجموعات	٣٧,٦٧١	١٥٥	٠,٢٤٣		
	المجموع	٤٠,٢٤٩	١٦٢	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	٢,٩٨٧	٧	٠,٤٢٧	١,٥٧٩	٠,١٤٥
	داخل المجموعات	٤١,٨٨٢	١٥٥	٠,٢٧٠		
	المجموع	٤٤,٨٦٩	١٦٢	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	٢,٨١١	٧	٠,٤٠٢	١,٣٧٣	٠,٢٢٠
	داخل المجموعات	٤٥,٣٤٠	١٥٥	٠,٢٩٣		
	المجموع	٤٨,١٥١	١٦٢	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,٠٧٢	٧	٠,١٥٣	٠,٩١١	٠,٤٩٩
	داخل المجموعات	٢٦,٠٥٢	١٥٥	٠,١٦٨		
	المجموع	٢٧,١٢٤	١٦٢	-		

وقد تبين لنا من الجدول (١٢) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ , في درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر و الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير المشاركة حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من ٠,٠٥ , وهي غير دالة إحصائيا . وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ , بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المشاركة ، حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من ٠,٠٥ , وهي غير دالة إحصائيا .

ويلاحظ عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة وبين مشاركة العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن سياسات العمل وأنظمتها وقوانينه العمل في البنوك تأتي من قبل الإدارة الإقليمية . وبذلك تثبت الفرضية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير المشاركة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .

٢.الاتصال:

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل حسب متغير الاتصال كما هو موضح في الجدول(١٣) .

جدول رقم (١٣)
جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي
للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقا " لمتغير الاتصال

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	٦,٠٩٥	١٣	٠,٤٦٩	٣,٣٦٥	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢١,٠٤٠	١٥١	٠,١٣٩		
	المجموع	٢٧,١٣٥	١٦٤	-		
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٨,٧٣٥	١٣	٠,٦٧٢	٣,١٠٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٢,٦٣٢	١٥١	٠,٢١٦		
	المجموع	٤١,٣٦٧	١٦٤	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	٥,١٥١	١٣	٠,٣٩٦	١,٥٠٢	٠,١٢٣
	داخل المجموعات	٣٩,٨٤٨	١٥١	٠,٢٦٤		
	المجموع	٤٥,٠٠٠	١٦٤	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	٨,٥٨٦	١٣	٠,٦٦٠	٢,٤٧٥	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٤٠,٢٨٦	١٥١	٠,٢٦٧		
	المجموع	٤٨,٨٧١	١٦٤	-		

وقد تبين لنا من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ في درجة الولاء (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) تعزى إلى متغير الاتصال حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائياً. وأخيراً على الدرجة الكلية نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الاتصال، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ وهي دالة إحصائياً.

ويلاحظ وجود علاقة واضحة وبارزة جدا بين الاتصال وبين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة حيث أن لعنصر الاتصال دوراً كبيراً وتأثيراً عميقاً على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، لأنه يرتبط بعلاقات المدير الاجتماعية مع موظفيه. وبذلك يتم

ينتفي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الاتصال على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .

٣. نمط القيادة:

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل حسب متغير نمط القيادة كما هو موضح في الجدول (١٤) .

الجدول (١٤)

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير نمط القيادة

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٤,١٠٩	١١	٠,٣٧٤	١,٥٦١	٠,١١٦
	داخل المجموعات	٣٦,٣٨٠	١٥٢	٠,٢٣٩		
	المجموع	٤٠,٤٨٩	١٦٣	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	٤,٠٠٩	١١	٠,٣٦٤	١,٣٥٦	٠,٢٠٠
	داخل المجموعات	٤٠,٨٦١	١٥٢	٠,٢٦٩		
	المجموع	٤٤,٨٧٠	١٦٣	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	٦,٧٩٠	١١	٠,٦١٧	٢,٢٤٩	٠,٠١٥
	داخل المجموعات	٤١,٧٢٨	١٥٢	٠,٢٧٥		
	المجموع	٤٨,٥١٨	١٦٣	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣,٣٧٦	١١	٠,٣٠٧	١,٩٦٤	٠,٠٣٦
	داخل المجموعات	٢٣,٧٤٩	١٥٢	٠,١٥٦		
	المجموع	٢٧,١٢٤	١٦٣	-		

وقد تبين لنا من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥، في درجة الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير نمط القيادة حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ٠,٠٥ وهي دالة إحصائية. بينما نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ في درجة الولاء العاطفي و الولاء المستمر تعزى إلى متغير نمط القيادة حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائية. وأخيرا على الدرجة الكلية نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الاتصال، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ٠,٠٥ وهي دالة إحصائية.

ويتضح لنا وجود علاقة واضحة بين الولاء التنظيمي ونمط القيادة كما تظهر هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي مما يؤكد على الدور الذي يلعبه القائد أو المدير في التأثير سلبا أو إيجابا على ولاء موظفيه وفقا لنمط القيادة المتبع، وقد تبين لنا وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي ونمط القيادة المتساهل، كما أظهرت النتائج أن اتباع أسلوب القيادة الموجه نحو الإنتاج يضعف من ولائهم، بينما التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو الأفراد يزيد من ولائهم. لذلك نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، بينما لا نجد هذه العلاقة في الولاء العاطفي والولاء المستمر، ومع ذلك نصل إلى نفي الفرضية.

ثانيا " : الرضا الوظيفي: ولدراسة تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي اختيرت المتغيرات الآتية:

١. الحوافز

للتحقق من صحة الفرضية استخرج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analy-sis Of Variance) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل حسب متغير الحوافز كما هو موضح في الجدول (١٥).

جدول رقم (١٥)

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي
للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقا لمتغير الحوافز

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	١,٣٩٩	٨	٠,١٧٥	٠,٦٧٨	٠,٧١٠
	داخل المجموعات	٣٩,٩٦٤	١٥٥	٠,٢٥٨		
	المجموع	٤١,٣٦٣	١٦٣			
الولاء المستمر	بين المجموعات	٢,٢٣٦	٨	٠,٢٨٠	١,٠١٤	٠,٤٢٨
	داخل المجموعات	٤٢,٧٣٨	١٥٥	٠,٢٧٦		
	المجموع	٤٤,٩٧٤	١٦٣			
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	١,٧٣٢	٨	٠,٢١٦	٠,٧١٧	٠,٦٧٦
	داخل المجموعات	٤٦,٧٦٩	١٥٥	٠,٣٠٢		
	المجموع	٤٨,٥٠٠	١٦٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧٤٧.	٨	٠,٠٩٣	٠,٥٤٩	٠,٨١٨
	داخل المجموعات	٢٦,٣٧٧	١٥٥	٠,١٧٠		
	المجموع	٢٧,١٢٤	١٦٣			

وقد تبين لنا من الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ في درجة الولاء (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) تعزى إلى متغير الحوافز حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائياً. وأخيراً على الدرجة الكلية نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الحوافز، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائياً.

كما يتضح مما سبق عدم وجود علاقة بين نظام الحوافز المتبع وبين الولاء التنظيمي وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع حيث يجده البعض غير كافٍ أو غير مناسب أو أن البعض لا يجد عدالة في تقسيم المكافآت والتعويضات. وبذلك نصل إلى إثبات الفرضية حيث تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الحوافز على

الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .

٢. طبيعة العمل:

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analy- sis Of Variance) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل حسب متغير طبيعة العمل كما هو موضح في الجدول (١٦).

جدول رقم (١٦)

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي
للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقا لمتغير طبيعة العمل

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٢, ٤٣٦	١٠	٠, ٢٤٤	٠, ٩٥٧	٠, ٤٨٣
	داخل المجموعات	٣٨, ٩٢٧	١٥٣	٠, ٢٥٤		
	المجموع	٤١, ٣٦٣	١٦٣			
الولاء المستمر	بين المجموعات	٣, ٢٤٧	١٠	٠, ٣٢٥	١, ١٩١	٠, ٣٠١
	داخل المجموعات	٤١, ٧٢٧	١٥٣	٠, ٢٧٣		
	المجموع	٤٤, ٩٧٤	١٦٣			
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	٢, ٢٨٦	١٠	٠, ٢٢٩	٠, ٧٥٧	٠, ٦٧٠
	داخل المجموعات	٤٦, ٢١٤	١٥٣	٠, ٣٠٢		
	المجموع	٤٨, ٥٠٠	١٦٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١, ٥٠٥	١٠	٠, ١٥١	٠, ٨٩٩	٠, ٥٣٦
	داخل المجموعات	٢٥, ٦١٩	١٥٣	١٦٧		
	المجموع	٢٧, ١٢٤	١٦٣			

ويتضح لنا من الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠, ٠٥ في درجة الولاء (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) تعزى إلى متغير طبيعة العمل حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠, ٠٥ وهي دالة إحصائية. وأخيرا على الدرجة الكلية

نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥, بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير طبيعة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥، وهي غير دالة إحصائياً.

ونجد هنا أيضاً اختفاء العلاقة بين طبيعة العمل والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العمل في البنوك يحتاج إلى جهد ودقة كبيرة جداً كما أن العمل لا يتسم بالوضوح وتحديد الواجبات والمسؤوليات حيث توزع المهمات حسب المسمى الوظيفي وسياسات الإدارة العليا. وبذلك نصل إلى إثبات الفرضية حيث تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير طبيعة العمل على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل.

٣. التدريب:

للتحقق من صحة الفرضية استخرج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analy-sis Of Variance) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل حسب التدريب كما هو موضح في الجدول (١٧).

الجدول (١٧)

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير التدريب

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٤,٦٣٢	٩	٠,٥١٥	٢,١٥٨	٠,٠٢٨
	داخل المجموعات	٣٦,٧٣٠	١٥٤	٠,٢٣٩		
	المجموع	٤١,٣٦٣	١٦٣	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	١,٠٩٧	٩	٠,١٢٢	٠,٤٢٨	٠,٩١٩
	داخل المجموعات	٤٣,٨٧٨	١٥٤	٠,٢٨٥		
	المجموع	٤٤,٩٧٤	١٦٣	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	٤,٥٣٢	٩	٠,٥٠٤	١,٧٦٤	٠,٠٧٩
	داخل المجموعات	٤٣,٩٦٨	١٥٤	٠,٢٨٦		
	المجموع	٤٨,٥٠٠	١٦٣	-		

٠,٠٦٧	١,٨٣٠	٠,٢٩١	٩	٢,٦٢٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,١٥٩	١٥٤	٢٤,٥٠٤	داخل المجموعات	
		-	١٦٣	٢٧,١٢٤	المجموع	

ويتضح لنا من الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ في درجة الولاء (المستمر، والأخلاقي) تعزى إلى متغير التدريب حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائياً.

بينما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ في درجة الولاء العاطفي تعزى إلى متغير التدريب حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ وهي دالة إحصائياً. وأخيراً على الدرجة الكلية نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير طبيعة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥ وهي غير دالة إحصائياً.

ويتضح لنا عدم وجود علاقة واضحة بين التدريب والولاء التنظيمي كما لا يوجد أيضاً علاقة بين التدريب والولاء الأخلاقي والمستمر في حين تظهر علاقة بين الولاء العاطفي والتدريب وقد يعود السبب في ذلك إلى حاجة الموظفين إلى التدريب لزيادة خبراتهم وتحسين أدائهم ونتيجة لذلك يتولد لديهم شعور بالامتنان والانتماء مما يعزز الولاء العاطفي لديهم. وبذلك نصل إلى إثبات الفرضية حيث تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، بينما لم يثبت ذلك في الولاء العاطفي.

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل وكل من المتغيرات (التأخر، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل).

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم الجداول التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات الآتية (التأخر، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل).

أولاً: التأخر عن العمل صباحاً:

و للتحقق من صحة الفرضية استخدم الجداول التكرارية والنسب المئوية لنسبة التأخير عن العمل صباحاً وأسباب ذلك كما هو موضح في الجدولين رقم (١٨) و رقم (١٩)

جدول رقم (١٨)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب التأخر عن العمل صباحاً

الحالات	التكرار	النسبة المئوية
يتأخر	٣١	١٨,٨%
لا يتأخر	١٣٤	٨١,٢%
Total	١٦٥	١٠٠,٠%

٤٤,٢%

ويتضح لنا أن نسبة التأخر عن العمل منخفضة حيث بلغت (١٨,٨%) فقط بينما بلغت نسبة الأشخاص غير المتأخرين عن العمل (٨١,٢%) مما يدل على وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك وبين قلة التأخير. وبذلك نصل إلى أن الغالبية العظمى من العاملين في قطاع البنوك لا يتأخرون عن عملهم صباحاً مما يدل على تمتعهم بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي وتأثير ذلك على حضورهم صباحاً.

جدول رقم (١٩)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسبة لأسباب التأخر عن العمل صباحاً

السبب	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية للقيم المجاورة
أسباب خارجه عن إرادتك	٥٢	٣١,٥%	٧٧,٦%
عدم تأثير ذلك على سير العمل	٣	١,٨%	٤,٥%
عدم اهتمام المدير	٣	١,٨%	٤,٥%
الشعور بالتعب والكسل	١	٠,٦%	١,٥%
غير ذلك	٨	٤,٨%	١١,٩%
مجموع الإجابات	٦٧	٤٠,٦%	١٠٠,٠%
القيم الناقصة	٩٨	٥٩,٤%	
المجموع	١٦٥	١٠٠,٠%	

ويتضح لنا من الجدول (١٩) أن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التأخر عن العمل صباحاً هي الأسباب الخارجة عن إرادة العاملين حيث بلغت نسبة الإجابة عنها (٧٧,٦%). وتلاها وينسب مئوية متساوية عدم تأثير ذلك على سير العمل وعدم اهتمام المدير وفقد بلغت (٤,٥%)، وأفاد (١,٥%) أن سبب ذلك الشعور بالتعب والكسل.

ومن الأسباب الأخرى التي أشار إليها بعض المستجيبين وجود:

١. الروتين في العمل.
٢. صعوبة المواصلات.
٣. الظروف الصعبة التي يمر بها العاملون من حواجز عسكرية وإغلاق الطرق.

ثانياً: الغياب عن العمل:

و للتحقق من صحة الفرضية استخدم الجداول التكرارية والنسب المئوية لنسب التغيب عن العمل وأسباب ذلك كما هو موضح في الجدولين رقم (٢٠) ورقم (٢١).

جدول رقم (٢٠)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب التغيب عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	الحالات
٤٤,٢ %	٧٣	يتغيب
٥٥,٨ %	٩٢	لا يتغيب
١٠٠,٠ %	١٦٥	المجموع

ويتضح لنا من الجدول (٢٠) أن نسبة الأشخاص الذين لا يتغيبون عن العمل أعلى من نسبة الأشخاص الذين يتغيبون عن العمل حيث بلغت (٥٥,٨ %)، بينما بلغت نسبة الأشخاص الذين يتغيبون عن العمل (٤٤,٢ %)، ونستنتج من ذلك أن غالبية العاملين في قطاع البنوك لا يتغيبون عن عملهم وهذا يدل على ارتفاع مستوى ولائهم التنظيمي .

جدول رقم (٢١)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب أسباب الغياب عن العمل

النسبة المئوية للقيم المجابة	النسبة المئوية	التكرار	السبب
٦٥,١ %	٣٢,٧ %	٥٤	المرض
١٩,٣ %	٩,٧ %	١٦	التزامات شخصية
٢,٤ %	١,٢ %	٢	عدم الرغبة في العمل
١٣,٣ %	٦,٧ %	١١	غير ذلك
١٠٠,٠ %	٥٠,٣ %	٨٣	مجموع الإجابات
	٤٩,٧ %	٨٢	القيم الناقصة
	١٠٠,٠ %	١٦٥	المجموع

ويتضح لنا من الجدول (٢١) أن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التغيب عن العمل هي المرض حيث بلغت نسبة الإجابة (٦٥,١ %). وتلاها الالتزامات الشخصية بنسبة (١٩,٣ %) بينما (٤,٢ %) يرجع السبب إلى عدم الرغبة في العمل .

ومن الأسباب الأخرى التي اشار إليها البعض :

- ١ . وجود حالات وفاة .
- ٢ . مناسبات اجتماعية .
- ٣ . الإرهاق الجسدي .
- ٤ . الظروف السائدة من إغلاق وحواجر .

ثالثاً: معدل دوران العمل

و للتحقق من صحة الفرضية استخدمت الجداول التكرارية والنسب المئوية لنسبة التغيب عن العمل وأسباب ذلك كما هو موضح في الجدول (٢٢)

جدول رقم (٢٢)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لمعدل دوران العمل

النسبة المئوية	التكرار	الحالات
٤١,٢ %	٦٨	ترك العمل
٥٨,٨ %	٩٧	عدم ترك العمل
١٠٠,٠ %	١٦٥	Total

يتضح لنا من الجدول (٢٢) أن معدل العاملين الذين يرغبون في ترك العمل (٤١,٢ %)، مقابل (٥٨,٨ %) من العاملين الذين لا يرغبون في ذلك . ونستنتج من ذلك وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وانخفاض معدل دوران العمل حيث نجد أن غالبية العاملين يرغبون في البقاء والاستمرار في العمل مما يدل على تمتعهم بمستوى عالي من الولاء . وتعزى رغبة العاملين في ترك العمل إلى عدة أسباب :

- ١ . الانتقال إلى المشاريع الخاصة والبحث عن فرصة عمل افضل .
- ٢ . الرغبة في الحصول على رواتب وحوافز ومكافآت مرضية اكثر .
- ٣ . ساعات العمل طويلة، والروتين اليومي، والملل، وضغط العمل .
- ٤ . عدم اهتمام المدراء بالعاملين، وصعوبة التعامل مع الآخرين .
- ٥ . إن غالبية الإناث يرغبن في ترك العمل بسبب الالتزامات العائلية .

وبينما يعزى سبب رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل إلى :

- ١ . الرواتب الجيدة
- ٢ . وجود تعاون بين زملاء العمل .
- ٣ . الاستمرار الوظيفي .
- ٤ . الراحة النفسية .
- ٥ . المكانة الاجتماعية .

رابعاً: ساعات العمل:

وللتحقق من صحة الفرضية استخدمت الجداول التكرارية والنسب المئوية لنسب التغيب عن العمل وأسباب ذلك كما هو موضح في الجداول رقم (٢٣) و (٢٤) و (٢٥) .

جدول رقم (٢٣)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب التأخر بعد انتهاء الدوام

النسبة المئوية	التكرار	الحالات
٨٠,٠%	١٣٢	تأخر بعد الدوام
٢٠,٠%	٣٣	لا متأخر
١٠٠,٠%	١٦٥	Total

يتضح لنا من الجدول (٢٣) أن (٨٠,٠%) يتأخرون في عملهم إلى ما بعد انتهاء الدوام مقابل (٢٠,٠%) لا يتأخرون في مكان عملهم . مما يدل على أن الغالبية العظمى من العاملين في قطاع البنوك يتأخرون في عملهم .

جدول رقم (٢٤)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب أسباب التأخر في مكان العمل

الحالات	التكرار	النسبة المئوية
مجبر عليه	٦٦	٤٠,٠٪
بمحض إرادتك	٩٩	٦٠,٠٪
Total	١٦٥	١٠٠,٠٪

ومن بين (٨٠,٠٪) من الأشخاص الذين يتأخرون في عملهم تبين أن (٤٠,٠٪) من هؤلاء الأشخاص مجبرون على العمل إلى ما بعد انتهاء الدوام، بينما (٦٠,٠٪) يتأخرون في عملهم بمحض إرادتهم. أي أن غالبية المتأخرين في مكان عملهم يتأخرون بمحض إرادتهم نتيجة الولاء الذي يتمتعون به، مما يدل على وجود علاقة بين التأخر في العمل والولاء التنظيمي.

جدول رقم (٢٥)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية للتضحية الشخصية التي يقدمها العاملون

الحالات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية للقيم المجابة
استمر بالعمل حتى انتهى منه	١٤١	٨٥,٥٪	٨٦,٠٪
تؤجل العمل للغد	١٠	٦,١٪	٦,١٪
تطالب بساعات إضافية	٦	٣,٦٪	٣,٧٪
تطلب من شخص آخر المساعد	٥	٣,٠٪	٣,٠٪
غير ذلك	٢	١,٢٪	١,٢٪
مجموع الإجابات	١٦٤	٩٩,٤٪	١٠٠,٠٪
القيم الناقصة	١	٠,٦٪	
المجموع	١٦٥	١٠٠,٠٪	

ويتضح لنا من الجدول (٢٥) انه في حال كان العمل بحاجة إلى أكثر من ساعات الدوام المقررة فإن (٨٦,٠٪) يستمرون في العمل حتى الانتهاء منه، بينما (٦,١٪) يعملون على

تأجيل العمل إلى اليوم التالي، و(٧, ٣٪) يطالبون بساعات عمل إضافية، وأشار (٠, ٣٪) إلى أنهم سيقومون بطلب المساعدة من شخص آخر لإنهاء العمل. ومن النتائج السابقة نصل إلى نفي الفرضية حيث تبين وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل والمتغيرات الآتية (التأخير، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل)

كما درس تأثير درجة الولاء التنظيمي على نظرة الفرد للعمل، وشعوره تجاه المكان الذي يعمل فيه، كما هو موضح في الجدولين رقم (٢٦)، و (٢٧).

جدول رقم (٢٦)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسبة لنظرة العاملين إلى مكان عملهم

الحالات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية للقيم المجابة
مكان دائم	٧٢	٤٣, ٦٪	٤٣, ٩٪
مكان مؤقت	٣٦	٢١, ٨٪	٢٢, ٠٪
مكان لتحقيق الذات	٢٩	١٧, ٦٪	١٧, ٧٪
مكان للتميز والمكانة	٢٣	١٣, ٩٪	١٤, ٠٪
غير ذلك	٤	٢, ٤٪	٢, ٤٪
مجموع الإجابات	١٦٤	٩٩, ٤٪	١٠٠, ٠٪
القيم الناقصة	١	٠, ٦٪	
المجموع	١٦٥	١٠٠, ٠٪	

ويتضح لنا من الجدول (٢٦) أن (٩, ٤٣٪) يرون مكان عملهم مكاناً دائماً للعمل، مقابل (٠, ٢٢٪) يجدون انه مكان مؤقت للانتقال إلى عمل آخر، بينما يجد (٧, ١٧٪) أن لديهم القدرة على تحقيق ذاتهم وإظهار إبداعاتهم في مكان العمل، و(٠, ١٤٪) يعتبرون أن مكان العمل يحقق لهم تميزاً ومكانة مرموقة. أي أن غالبية العاملين في قطاع البنوك يرون أن مكان عملهم مكان دائم يحقق لهم التميز والمكانة وبه يستطيعون تحقيق ذواتهم.

جدول رقم (٢٧)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لشعور العاملين تجاه مكان عملهم

الحالات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية للقيم المجابة
لا اهتم ما دام البنك مستمراً في إعطائي راتبي	١٣	٧,٩٪	٧,٩٪
أزيد في العمل حتى أغير الصورة	٤٣	٢٦,١٪	٢٦,٢٪
أدافع عن البنك	٧٩	٤٧,٩٪	٤٨,٢٪
أدافع عن عملي ومجهودي فيه	٢٨	١٧,٠٪	١٧,١٪
غير ذلك	١	٠,٦٪	٠,٦٪
مجموع الإجابات	١٦٤	٩٩,٤٪	١٠٠,٠٪
القيم الناقصة	١	٠,٦٪	
المجموع	١٦٥	١٠٠,٠٪	

يتضح لنا من الجدول (٢٧) انه في حال قليل لأحد العاملين في البنوك بان البنك الذي يعمل فيه غير ناجح فإن (٧,٩٪) لا يهتمون بذلك ما دام البنك مستمراً في صرف رواتبهم، بينما يدفع ذلك (٢٦,٢٪) لزيادة العمل حتى يغيروا هذه الصورة، بينما (٤٨,٢٪) أكدوا على أنهم سوف يدافعون عن البنك، مقابل (١٧,١٪) سيدافعون عن مجهودهم فيه فقط.

الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مدى أهمية العوامل (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، ووضوح الأهداف التنظيمية، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، ووضوح الأدوار والمهام الوظيفية) في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل وللإجابة عن هذه الفرضية استخدمت المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل وذلك كما هو في الجدول (٢٨)

جدول رقم (٢٨)

جدول بين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأهم العوامل المساعدة
في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك
في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية (تنازليا)

الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٣٩٨	٣,٨٠	تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي
٠,٥٦٤	٣,٥٩	تطبيق أنظمة حوافز مناسبة
٠,٥٨٢	٣,٤٧	وضوح الأدوار المهمات الوظيفية
٠,٥٦٤	٣,٤١	وضوح الأهداف التنظيمية
٠,٦٥٩	٣,٣٨	العلاقات الاجتماعية الجيدة

ويتضح لنا من الجدول (٢٨) أن أكثر العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل كان تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، يليه في الأهمية تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، ومن ثم تأتي أهمية وضوح الأدوار المهمات الوظيفية، ثم وضوح الأهداف التنظيمية، وأخيرا تأتي أهمية العلاقات الاجتماعية الجيدة. وقد أشار بعض العاملين إلى وجود عوامل أخرى مساعده في تكوين الولاء التنظيمي لديهم منها :

- ١ . قوة الشخصية الإدارية الناجحة وتأثيرها على الموظفين .
 - ٢ . سمعة البنك ومكانته على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي .
 - ٣ . متابعة المسؤولين لمشكلات الموظفين بشكل مستمر .
 - ٤ . حصول الموظف على كامل حقوقه ومستحقاته عند انتهاء خدمته .
- ومن هنا نصل إلى نفي الفرضية حيث تبين وجود علاقة في مدى أهمية العوامل الآتية (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، وضوح الأهداف التنظيمية، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، ووضوح الأدوار المهمات الوظيفية) في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .

الاستنتاجات:

١. على ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها توصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:
١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل فالعاملون الذكور أكثر ولاء من الإناث، كما توجد هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي، بينما لم تثبت في الولاء العاطفي والولاء المستمر.
٢. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد كانت النتائج لصالح فئة ٥٠ سنة فما فوق، وقد تبين انه كلما زاد عمر الفرد ازداد ولاؤه، وقد أثبت ذلك في الولاء العاطفي، بينما لا توجد علاقة بين متغير العمر والولاء المستمر والأخلاقي.
٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد كانت لصالح حملة الشهادة الثانوية العامة، كما ظهرت هذه العلاقة في الولاء العاطفي بينما لم تظهر في الولاء المستمر والأخلاقي.
٤. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الراتب الشهري ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد ثبتت هذه العلاقة في الولاء المستمر والأخلاقي، بينما لم يثبت ذلك مع الولاء العاطفي.
٥. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من (الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة) والولاء التنظيمي وأبعاده.
٦. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المشاركة والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
٧. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الاتصال والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة.
٨. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك، أما في أبعاد الولاء فتظهر هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي بينما لم يثبت وجود هذه العلاقة في الولاء العاطفي والمستم.
٩. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من (الخوف، وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي وأبعاده.
١٠. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من متغير التدريب والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك، كما لم تظهر الدراسة وجود علاقة بين التدريب وكلا

من الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، بعكس ما ظهر في الولاء العاطفي حيث تبين وجود علاقة بينهما .

١١ . توجد علاقة بين كلا من (الغياب، معدل دوران العمل، والتأخر عن العمل، وعدد ساعات العمل) وبين الولاء التنظيمي .

١٢ . هناك أهمية كبيرة لكل من العوامل الآتية في تكوين الولاء التنظيمي وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة، ووضوح الأدوار المهمات الوظيفية، ووضوح الأهداف التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية الجيدة) .

١٣ . ينظر معظم العاملين في قطاع البنوك لمكان عملهم على انه مكان دائم يحقق لهم التميز والمكانة الاجتماعية، في حين ترى نسبة ضئيلة انه مكان مؤقت للعمل .

١٤ . يؤكد معظم العاملين في قطاع البنوك على دفاعهم عن البنك والتحدث عنه بصورة إيجابية حتى يغيروا النظرة الخاطئة التي يأخذها البعض تجاه البنوك .

التوصيات:

- على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:
١. ضرورة قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من حين إلى آخر وذلك لان الموظف المتصف بالولاء التنظيمي المرتفع سيكون له دور إيجابي في زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى انعكاس ذلك على الغياب ومعدل دوران العمل .
 ٢. العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك عن طريق الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة عليه ومنها :
تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي ، و تطبيق أنظمة حوافز مناسبة ، ووضوح الأدوار المهمات الوظيفية ، ووضوح الأهداف التنظيمية ، و العلاقات الاجتماعية الجيدة .
 ٣. الاهتمام بوسائل اختيار العاملين للتوظيف مع مراعاة العوامل الديموغرافية المؤثرة على درجة الولاء التنظيمي .
 ٤. الحفاظ على وجود مناخ اتصالي مفتوح تسوده الثقة والتعاون والتقدير والاحترام بين العاملين .
 ٥. على المدراء التعامل مع موظفيهم بحزم وجديه وعدم استخدام نمط القيادة المتساهل لان ذلك من شأنه أن يضعف ولاءهم للمنظمة .
 ٦. ضرورة اهتمام المدراء بالعاملين ، حيث أن مثل هذا الاهتمام سوف ينعكس بشكل ايجابي على العاملين و بالتالي سوف يؤدي الى زيادة الانتاجية .
 ٧. تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وتوضيح الأسس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أعمال الفرد بالإضافة الى المحاذير التي قد تؤدي إلى فصله أو الاستغناء عنه .
 ٨. العمل على تطبيق أنظمة حوافز مناسبة وعادلة لما لها من دور كبير في تكوين الولاء التنظيمي .
 ٩. ضرورة الاهتمام بمعرفة كل موظف للمهام والمسؤوليات المكلف بها حيث أن عدم وضوح ذلك يؤدي إلى توتر العاملين وخلق نوع من المشاكل والفوضى في العمل مما يؤثر سلبا على ولائهم وإنتاجيتهم .
 ١٠. نظرا لما أثبتته الدراسة من عدم وجود علاقة بين المشاركة والحوافز وطبيعة العمل والتدريب وبين الولاء التنظيمي فان الباحثين يوصيان بإعطاء اهتمام اكبر من قبل الباحثين الآخرين لمعرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك .
 ١١. إجراء دراسات مشابهة موسعة بحيث تشمل جميع محافظات الضفة الغربية و غزة .

قائمة المراجع:

اولاً: المراجع العربية

- ١- الخشالي، شاكر جار الله، " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة "، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد ٦، العدد ١، ٢٠٠٣ .
- ٢- آل خليفة، فاطمة حسن، و الربيعان، عصام سعد، " قياس إدراك المدراء للولاء و الإبداع في العمل الحكومي "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٧، العدد ١، ٢٠٠٠ .
- ٣- خليفة، محمد عبد اللطيف، " محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٥، العدد ١، ١٩٩٧ .
- ٤- رشيد، مازن فارس، " الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، العدد ١، ٢٠٠٤ .
- ٥- العامري، أحمد بن سالم، " السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٩، العدد ٢، ٢٠٠٢، ١ .
- ٦- العامري، أحمد بن سالم، " سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المجلد ١٦، العدد ٢، ٢٠٠٢ .
- ٧- العامري، أحمد بن سالم، " محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المجلد ١٧، العدد ٣، ٢٠٠٣، ٢ .
- ٨- العتيبي، آدم غازي، " اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت "، المجلة العربية للعلوم الإداري، المجلد ١، العدد ١، ١٩٩٣ .
- ٩- العتيبي، سعود محمد، والسواط، طلق عوض الله، " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه "، مجلة الإداري، العدد ٧٠، سبتمبر ١٩٩٧ .
- ١٠- العجمي، راشد، " الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام و الخاص في دولة الكويت "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١٣، العدد ١، ١٩٩٩ .
- ١١- العضيلة، " الولاء التنظيمي و علاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية "، مجلة مؤتة

- للأبحاث و الدراسات، المجلد ١٠، العدد ٦، ٩٥١٩ .
- ١٢- المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي : سلوك منضبط وإنجاز مبدع " (عمان، مركز احمد ياسين، ١٩٩٦).
- ١٣- المعشر، زياد، " ، قياس و تحليل الولاء التنظيمي و ضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن : دراسة ميدانية تحليلية " مجلة دراسات، المجلد ٣٠، العدد ١، ٢٠٠٣ .
- ١٤- المير، عبد الرحيم بن علي، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية " ، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ٢، ١٩٩٥ .
- ١٥- اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة " (دار وائل للنشر، عمان، ١٩٩٠).
- ١٦- يوسف، عبد الرحمن درويش، " تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٦، عدد ١، يناير ١٩٩٩ .
- ١٧- يوسف، عبد الرحمن يوسف، " العلاقة بين الإحساس بنجاعة و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا و الأداء الوظيفي " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٦، العدد ٢، ١٩٩٩ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1-Appelbaum and others, " organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust", *Management Decision*, Vol.42, Num.1, 2004, pp13-40.
- 2-Appelbaum and others," organizational citizenship: a case study of Med link Ltd "، *Team performance Management*, Vol.9, Num.5, 2003.
- 3-Buchanan," building organization commitment: the socialization of manager in work organization", *Administrate Science Quarterly*, Vol 19, Num.1, 1974.
- 4- Murphy, "job satisfaction and organizational citizenship behavior: a study of Australian human – service professional", *Journal of Managerial Psychology*" Vol.17, Num.4, 2002, pp287-297.
- 5-Robbins, Stephen, *organizational behavior*, (Prentice Hall, 2003).