

٢٠٠٤
١٤٢٥ هـ
٢٠٠٤ م

الدواء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية

في محافظة الخليل

فريون البحوث

صفاء أبو حمير

مي الرويش

إشراف

أ. لجنة المحاسب

جامعة بوليتكنيك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

حزيران 2004

الإهداء

إلى كل شمع احتترت لكي تنير الطريق
إلى كل أم سهرت رغم طول السهر
إلى والدي الذي رباني في الصغر وواقيني في
الكبر
إلى الأصدقاء الخالصين الصادقين

دمي فزرا لسه

الشكر و التقدير

لأنسى أن أشكر من رباني و علمي و أعطاني الحب والحنان،
فلا أمالك إلا أن أسأل له فردوس الجنان، ولأنسى أن أشكر الأم
التي أعطت و لم تأخذ إلى من جعل الله رضاها من رضاه، ولا
أنسى أن أشكر المعلم الخالص في العمل نبع العطاء الدائم
و أخص بالذكر الأستاذة لينة المحتسب على الجهود الجبارة
التي قدمتها لنا لإتمام هذا المشروع
، كما و نتقدم بالشكر لكل من الدكتور مروان جلمود والأستاذ
بسام بنات و الدكتور لؤي الغزاوي.

فريد البعرج

الصفحة	قائمة المحتويات
.I	الإهداء
.II	الشكر والتقدير
.III	قائمة المحتويات
.V	قائمة الجداول
.VII	قائمة الأشكال التوضيحية
.VIII	قائمة المصطلحات الإجرائية
	الفصل الأول: "الإطار العام للبحث"
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
2	أهداف البحث
3	أهمية البحث
5	فرضيات البحث
6	أبعاد البحث ومحدداته
6	هيكلية البحث
	الفصل الثاني: "الإطار النظري والدراسات السابقة"
8	مقدمة
8	مفهوم الولاء
9	الولاء التنظيمي
12	المقاومات الأساسية للولاء التنظيمي
13	خصائص الولاء التنظيمي
13	الولاء التنظيمي من وجهة نظر الإسلام
14	المداخل المساعدة في تنمية الولاء
16	مراحل تطور الولاء التنظيمي
18	أبعاد الولاء التنظيمي
21	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي
32	أسباب انخفاض الولاء التنظيمي وأساليب ووسائل زيادته
33	قياس الولاء التنظيمي
35	دراسات سابقة

	الفصل الثالث: "منهجية البحث"
40	أسلوب البحث
40	مجتمع البحث
41	عينة البحث
42	أدوات تحليل البيانات
43	أدوات جمع البيانات
	الفصل الرابع: "عرض النتائج وتحليلها"
45	تحليل النتائج
45	عرض النتائج
	الفصل الخامس: "النتائج والتوصيات"
102	الاستنتاجات
104	التوصيات
105	المراجع
109	الملاحق

الرقم	الجدول	رقم الصفحة
.1	يوضح البنوك التجارية والإسلامية والمحلية في محافظة الخليل، وعدد العاملين فيها، وعدد الاستبيانات الموزعة، وعدد الاستبيانات المسترجعة	41
.2	جدول يبين خصائص العينة الديمغرافية	45
.3	جدول يبين التكرار والنسب المئوية للعبارات التي تقيس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث	50
.4	يبين التكرار والنسب المئوية للعبارات التي تقيس المناخ التنظيمي بأبعاده الثلاث	53
.5	يبين التكرار والنسب المئوية للعبارات التي تقيس الرضا الوظيفي بأبعاده الثلاث	56
.6	جدول يبين نتائج اختبار (ت) الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير الجنس	60
.7	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير العمر	62
.8	جدول يبين الأعداد، والنسب المئوية، والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير العمر	64
.9	جدول يبين نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية	66
.10	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير المستوى التعليمي.	67
.11	جدول يبين الأعداد، والنسب المئوية، والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير المستوى التعليمي.	69
.12	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الراتب الشهري	71
.13	جدول يبين الأعداد، والنسب المئوية، والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الراتب الشهري .	73
.14	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير مدة الخدمة .	75
.15	جدول يبين الأعداد، والنسب المئوية، والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير مدة الخدمة .	76
.16	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير المشاركة .	80

81	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الاتصال .	.17
83	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير نمط القيادة .	.18
85	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الحوافز .	.19
87	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير طبيعة العمل .	.20
88	جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير التدريب .	.21
90	جدول يبين التكرار والنسب المئوية لنسبة التأخر عن العمل صباحا	.22
91	جدول يبين التكرار والنسب لأسباب التأخر عن العمل صباحا	.23
92	جدول يبين التكرار والنسب المئوية لنسبة التغيب عن العمل	.24
92	جدول يبين التكرار والنسب المئوية لأسباب التغيب عن العمل	.25
93	جدول يبين التكرار والنسب المئوية لمعدل دوران العمل	.26
95	جدول يبين التكرار والنسب المئوية لنسب التأخر بعد الدوام	.27
95	جدول يبين التكرار والنسب المئوية لنسب أسباب التأخر في مكان العمل	.28
96	جدول يبين التكرار والنسب المئوية للتوضيحية الشخصية التي يقدمها العاملين	.29
97	جدول يبين التكرار والنسب المئوية لنظرة العاملين إلى مكان عملهم	.30
98	جدول يبين التكرار والنسب المئوية لشعور العاملين تجاه مكان عملهم	.31
99	جدول يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين مرتبة حسب الأهمية (تنازليا)	.32
101	جدول يبين نتائج ثبات مقياس الدراسة بجميع أبعادها	.33
102	جدول يبين الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد مقياس الدراسة	.34

الرقم	الشكل	الصفحة
1.	مراحل تطور التنظيم عند بوشنان	17
2.	هرم ماسلو للحاجات	23
3.	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	31
4.	يبين خصائص العينة الديموغرافية وفقا لمتغير الجنس	46
5.	يبين خصائص العينة الديموغرافية وفقا لمتغير العمر	47
6.	يبين خصائص العينة الديموغرافية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية	47
7.	يبين خصائص العينة الديموغرافية وفقا لمتغير الدرجة العلمية	48
8.	يبين خصائص العينة الديموغرافية وفقا لمتغير الراتب الشهري	48
9.	يبين خصائص العينة الديموغرافية وفقا لمتغير مدة الخدمة	49

قائمة المصطلحات الإجرائية

لقد تم التعرف في هذا البحث على عدة مصطلحات:

الولاء: هو العهد، والالتزام، والقرب، والنصرة¹، ويعني أيضا الفخر بالانتماء.

الولاء التنظيمي: انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيمة مادية.²

الولاء المستمر: هو الولاء الذي يستمر فيه الموظف في العمل بمنظمته بسبب الخسائر التي ستلحق به في حالة تركه العمل بها³.

الولاء العاطفي: شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة والانتماء والاندماج بها⁴.

الولاء الأخلاقي: شعور الموظف بالالتزام الأدبي للاستمرار في المنظمة⁵.

المناخ التنظيمي: ويشمل الأبعاد الثلاثة (المشاركة، والاتصال، وأسلوب القيادة).

الرضا الوظيفي: ويشمل الأبعاد الثلاثة (التدريب، وطبيعة العمل، والحوافز).

مجتمع الدراسة: هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشياء التي يكونون موضوع مشكلة البحث⁶.

الفرضية: إعداد بيان أو تقرير عن أي مجموعة من الظواهر، يكون قابلا للفحص عند مواجهة الواقع، وتعتبر رأي أساسي يمكن أن تثبت صحته ويمكن أن يثبت خطأه.

العينة المقصودة: هي أن تشمل العينة جميع المجتمع المراد دراسته⁷.

التطبيع الاجتماعي: العملية التي من خلالها يكتسب الفرد نماذج من السلوك والعلاقات الجديدة في المنظمة⁸.

¹ إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، (القاهرة: مجمع اللغة، 1960)، ص. ص 1057-1058.

² Buchanan, **Building Organization Commitment: The Socialization Of Manager In Work Organization**, Administrate Science Quarterly, Vol,9, PP.533_546.

³ العتيبي، محمد سعود، و السواط، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، السنة 19، العدد 70، سبتمبر 1997، ص 37.

⁴ العتيبي والسواط، مرجع سابق، مجلة الإداري، ص 33.

⁵ العتيبي والسواط، مرجع سابق، مجلة الإداري، ص 41.

⁶ مبارك، محمد، أساليب البحث العلمي، (مكتبة الأكاديمية، 1992)، ص 25.

⁷ مبارك، أساليب البحث العلمي، مرجع سابق، ص 32.

⁸ سمير عسكر، المسار الوظيفي والتطبيع الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 14، عدد 3، (1990) ص 61.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة :

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 من خلال تقديم أفضل الخدمات البنكية والتي تعتمد بشكل أساسي على القوى البشرية.

والبنك كغيره من المنظمات لديه هدف يسعى لتحقيقه وهو وجود أفراد مؤهلون وقادرون يولونه ولاءهم ويبدلون جهدهم ويحصلون منه بالمقابل على ما يسد بعض احتياجاتهم فتغدو العلاقة بينهم وبينه علاقة تبادل وتكامل، حيث تقتضي مصلحة التنظيم الاحتفاظ بهم عاملين أكفاء حيث توليهم مزيدا من الاهتمام والرعاية والدعم وتضحي بالمال والجهد في سبيل اختيارهم وتوفير لهم الأمن الوظيفي بهدف توفير موارد بشرية تتمتع بالولاء والمعرفة والقدرة على رفع وتحسين معدلات الأداء .

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 أثر إيجابية على نوعية أداء و مستوى إنتاجية الموظف في العمل، وتبنيه لأهداف المؤسسة ومصالحها وسعيه لتحقيق ذلك بشكل فعال، ارتأينا دراسة هذا الموضوع كونه المحرك الأول لتفعيل نشاطات ودور العاملين في تبني أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها والعمل على إيجاد التوازن بين مصالحها وأهدافها وطموحاتها من جانب وطموح الأفراد من جانب آخر.

مشكلة البحث:

يسعى فريق البحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والراتب الشهري، ومدة الخدمة) وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.
2. هل هناك تأثير لكلٍ من: (المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي) على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.
3. هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل والمتغيرات التالية: (التأخر، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل).
4. هل هناك أهمية لكلٍ من العوامل التالية: (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 التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي إلى تحقيق عدد من الأهداف ومنها:

1. إلقاء الضوء على العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والاستمراري، والأخلاقي) و المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والراتب الشهري، ومدة الخدمة).
2. التعرف على تأثير المناخ التنظيمي من حيث (المشاركة، والاتصال، وأسلوب القيادة) على الولاء التنظيمي.

3. التعرف على تأثير الرضا الوظيفي من حيث (الحوافز، وطبيعة العمل، والاهتمام بالتدريب) على الولاء التنظيمي.
4. التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التالية (التأخر، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل)
5. التعرف على أهمية العوامل التالية (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، ووضوح الأهداف التنظيمية، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، ووضوح الأدوار والمهام الوظيفية) في تكوين الولاء التنظيمي.
6. تقديم التوصيات اللازمة لزيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الأمور التالية:

أولاً: بالنسبة لفريق البحث:

- تظهر أهمية هذا البحث لدى فريق البحث في اكتسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة من خلال:
1. مساعدة فريق البحث في إكمال المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات و إدارة الأعمال المعاصرة.
 2. إدراك مدى أهمية الولاء التنظيمي وتأثيره وانعكاسه على سلوك العاملين.
 3. معرفة أهم العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وأكثرها فاعليه وتأثيرا في قطاع البنوك

3. التعرف على تأثير الرضا الوظيفي من حيث (الحوافز، وطبيعة العمل، والاهتمام بالتدريب) على الولاء التنظيمي.
4. التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التالية (التأخر، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل)
5. التعرف على أهمية العوامل التالية (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، ووضوح الأهداف التنظيمية، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، ووضوح الأدوار والمهام الوظيفية) في تكوين الولاء التنظيمي.
6. تقديم التوصيات اللازمة لزيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الأمور التالية:

أولاً: بالنسبة لفريق البحث:

1. تظهر أهمية هذا البحث لدى فريق البحث في اكتسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة من خلال:
 1. مساعدة فريق البحث في إكمال المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات و إدارة الأعمال المعاصرة.
 2. إدراك مدى أهمية الولاء التنظيمي وتأثيره وانعكاسه على سلوك العاملين.
 3. معرفة أهم العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وأكثرها فاعليه وتأثيرا في قطاع البنوك

ثانياً: بالنسبة لمجتمع الدراسة :

تظهر أهمية هذا البحث لدى مجتمع الدراسة في الأمور التالية:

1. قياس مدى الولاء التنظيمي لدى العاملين.
2. ستفيد هذه الدراسة مدراء البنوك والمسؤولين عند وضع خطط وبرامج من شأنها تحسين مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.
3. إن معرفة المتغيرات الديموغرافية المؤثرة في درجة ولاء الموظف يفيد المديرين والممارسين والمسؤولين في عملية اختيار الكفاءات المناسبة للعمل.
4. الأخذ بالحسبان العوامل ذات الأهمية والتأثير الكبير على درجة ولاء الموظفين لديهم واستغلالها في تحسين الأداء.

ثالثاً: أهمية البحث بالنسبة للجامعة:

تظهر أهمية هذا البحث بالنسبة للجامعة قيما يلي:

1. يسهم هذا البحث في زيادة الثروة المكتبية.
2. يمكن اعتباره مرجع من المراجع المهمة لطلبة جامعة بوليتكنك فلسطين، بالإضافة لطلبة الجامعات الأخرى، وجميع المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي.

فرضيات البحث :

اقترح فريق العمل عدة فرضيات من اجل التوصل إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات من خلال هذا البحث وهي :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والراتب الشهري، ومدة الخدمة) وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل .

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

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

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مدى أهمية كل من العوامل التالية: (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 التجارية والإسلامية في محافظة الخليل .

أبعاد البحث ومحدداته :

1. قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث (الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل) خلال الفترة الممتدة ما بين نهاية شهر شباط لعام 2004 وتم تسليمه في نهاية شهر حزيران من نفس العام.
2. تقتصر هذه الدراسة على العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل كمجتمع دراسي أجريت عليه عملية البحث والدراسة .

هيكلية البحث :

يشتمل هذا البحث على الفصول التالية:

الفصل الأول: "الإطار العام للبحث"

ويشمل هذا الفصل (المقدمة، ومشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وفرضيات البحث، وأبعاد البحث ومحدداته، والهيكل التنظيمي لمحتويات البحث).

الفصل الثاني: "الولاء التنظيمي"

ويتضمن هذا الفصل مفهوم الولاء، والولاء التنظيمي، والمقومات الأساسية للولاء التنظيمي، وخصائصه الولاء التنظيمي، والولاء التنظيمي من وجهة نظر الإسلام، والمدخل المساعدة في تنميته، ومراحل تطور الولاء التنظيمي، وأبعاد الولاء، والعوامل المساعدة في تكوينه، وأسباب انخفاض الولاء التنظيمي وأساليب ووسائل زيادته، بالإضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: "منهجية البحث"

ويتضمن هذا الفصل مجتمع وعينة البحث، وأدوات البحث، ووسائل جمع البيانات.

الفصل الرابع: "تفريغ الاستبيانات وعرض النتائج وتحليلها "

ويتضمن هذا الفصل البيانات التي تم البحث فيها بالإضافة إلى عرض النتائج وتحليلها.

الفصل الخامس: "النتائج والتوصيات"

يتضمن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات المقترحة.

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

المقدمة:

من المعروف أن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة بمجالاتها كافة، وأساس هذه النهضة هو وجود المنظمات الادارية بجميع مدخلاتها وأشكالها وأهدافها الرامية الى تقديم السلع أو الخدمات واشباع حاجات الأفراد ويعتبر العنصر البشري هو الأهم في هذا الجانب بما يبذله من جهد وفعالية تساهم برفع مستوى التنظيم وكفاءته، وكذلك الأداء الوظيفي، ولذلك يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق ايجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم وخلق الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

يعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي الى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي. أما إذا كانت مشاعر الأفراد ايجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فان ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم، ومن ثم ترتفع انتاجيتهم وهكذا ينعكس على المنظمة ويجعلها تستطيع المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

مفهوم الولاء

يعد الولاء مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع حيث يروا أن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة ويرتبط بهم بعلاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء¹

كما يرى العلماء أن التفاعلات بين الأفراد والمشاعر التي تنشأ بينهم نتيجة هذا الاندماج والتعامل تكون إما ايجابية أو سلبية، فإن كانت المشاعر ايجابية فإنها تزيد من تلاحم وتعاون الأفراد لاتجاه للعمل

¹ زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1980) ص.ص 32-33

بروح معنوية عالية مما يزيد كفاءة العمل وجودته، أما إذا كانت سلبية فهي تؤدي إلى صراعات مستمرة فيما بينهم مما تسبب فشل العمل وضعف الأداء والولاء لديهم.²

فالولاء لغة هو العهد، الالتزام، القرب، والنصرة³، ويعني أيضا الفخر بالانتماء والإحساس بانعكاس الشهرة، والشعور بالاندماج مع المجموعة في تحقيق الأهداف منها، والإحساس بالصدقة الشخصية للأفراد والمجموعات من زملاء.⁴

الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل"⁵.

وعرفه بوشنان⁶ بانجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيمة مادية ". أما روبنز فيرى أن الولاء التنظيمي يعبر عن " الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة ومؤمنا بأهدافها ويرغب في الاستمرار في هذه المنظمة "، ويعني هذا أن ولاء الموظف يؤدي إلى اهتمامه بنجاح المنظمة المستمر ويكون ذلك من خلال الإيمان بأهداف المنظمة والعمل من أجلها.

أما (davis) فينظر إلى الولاء على انه " درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، والى أي مدى يعتبر عملة جانبا رئيسيا في حياته".

وقد تزايد اهتمام الباحثين والكتاب والمديرين بهذا الاتجاه، وأجريت دراسات عديدة مكثفة للسعي نحو إيجاد علاقة واضحة بين الولاء أو الالتزام والأداء. ولكن الدراسات كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين

² . كيث ديفز، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، (القاهرة: دار نهضة مصر، 1974) ص 597

³ . إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، (القاهرة: مجمع اللغة، 1960)، ص.ص 1057-1058

⁴ . الأشهب، الدكتور محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثالثة، 1978

⁵ . اللوزي، الدكتور موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 1990، ص.119

⁶ . Buchanan, administrate science quarterly, Ibid, p.533_546

الالتزام والنتائج الأخرى المرغوب فيها مثل (دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام) وبشير الكاتبان (locke) و (latham) إلى أن النتائج المرغوبة السابقة تميل إلى أن تعزى إلى الولاء والالتزام أكثر من الرضى الوظيفي.

يرى (Cook and Wall) بأن الولاء يتمثل في ردة فعل الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة⁷.

ويرى البعض أن الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (Near1989). فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس عمله، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد. مما يجعل مثل هذه المنظمات -التي يتميز منتسبها بهذه السمات- أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها⁸.

أما Buchanan فقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي⁹:
أولا: الإحساس بالانتماء (Identification) ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

ثانيا: المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement) من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها، كما يرى (Porter 1974)، و إنما ليس فقط الحصول على درجة

⁷ . Cook , Jand T. Wall, (1980). New Work Attitude measures of Trust: Organizational Commitment and Personal need Non Fulfilment, Journal of Occupation Psychology, vol.53,p,39

⁸ .Near, Organizational commitment among Japanese and v.s.workers “ organization studies, vol 10, 1989, pp.282. -295

⁹ . Buchanan, , administrate science quarterly, Ibid., p.533_546

عالية من الرضا النفسي و إنما من اجل المنظمة وسعيها وراء تحقيق أهدافها، يعتبر من المؤشرات الإيجابية لوجود درجة عالية من الولاء لدى هذا الموظف¹⁰.

ثالثا: الإخلاص (loyalty) ويعبر عنه برغبة مؤكدة للفرد للاستمرار والعمل بالمنظمة في كل الظروف. ومضاعفة الجهد..

من وجهة نظر (Sheldon 1971) ولاء الموظف لمنظمته يتمثل في تقييمه الإيجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من اجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها¹¹.

ويعرف (Steers 1977) الولاء بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها¹².

أما (Porter et al. 1974) وزملاؤه فيرون أن للولاء التنظيمي ثلاثة مكونات :

أولا: شعور وإيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

ثانيا: رغبة في بذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.

ثالثا: رغبة قوي بالبقاء في المنظمة¹³.

أما (Becker 1960) فيعرفه بأنه نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات مهينة داخل المنظمة نتيجة

لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى أن يفقده إذا تركها¹⁴.

¹⁰ . Porter:streers, r.mowday, R.and Boulain P. , organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, journal of applied psychology.vol.59, (1974), P.603-609.

¹¹ . Sheldon,M. ,Investment and Involvements and Mechanism Producing commitment to the Organization, Administration Science Quarterly, vol .16., (1971),pp 142-150

¹² . Steers, R.M, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly. , (1977),Vol.22,p.46-56

¹³ . Porter,Journal Of Applied Psychology, Ibid, pp.603-609

¹⁴ . Becker, H.S. , Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, vol ;66, (1960), pp.32-42

أما (O'Reily 1980) فيعرف الولاء التنظيمي بأنه ,, الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة ,, ¹⁵ .

المقومات الأساسية للولاء التنظيمي:

من خلال النظر الى المفاهيم السابقة عن الولاء التنظيمي، فان بالامكان استخلاص المقومات الأساسية للولاء التنظيمي المتمثلة في:

1- قبول أهداف وقيم المنظمة الادارية الأساسية.

2- المساهمة في بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

3- درجة عالية من الانغماس في المنظمة والولاء لها.

4- الرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة القائمة.

5- الاخلاص والرغبة في تقييم المنظمة بصورة إيجابية. ¹⁶

خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بالخصائص التالية:

1- أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة.

2- للولاء التنظيمي تأثير على قرار الفرد البقاء أو ترك المنظمة.

3- أن الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي يتصفون بالتالي:

أ- إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة.

ب- الاستعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المنظمة.

¹⁵ . O'Rerily, C.and Caldwell,D., The Commitment and Job Tenure of New Employee: Some Evidence of Post Decisional Justification, Administration Science Quarterly, Vol.26, .(1980),pp.597-616

¹⁶ . الوزى، مرجع سابق، ص.ص 119.120

ج- رغبة قوية للبقاء والمحافظة على عضوية المنظمة.

4- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد¹⁷.

الولاء التنظيمي من وجهة نظر الإسلام:

إن مفهوم الولاء للمنظمة حسب النظرية الادارية الاسلامية فينعكس أصلا عن الولاء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الاسلامية، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقعهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيتوخون ثوابه ويجتنبون عقابه.

فمعيار المسؤولية ومعيار الولاء عندهم هو ذاتي وداخلي يدفعهم لاتباع السلوك الايجابي في عملهم والمحافظة عليه وايلانه جهودهم لتحقيق غاياته، فهم يؤدون عملهم بأمانة واخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة، ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى.

ان ولاءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدهم، هذا الولاء الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والكفاءة العالية¹⁸.

المدخل المساعدة في تنمية الولاء:

وأما عن طريقة تفعيل تلك المدخل فنرى أن تتم وفقا للأتي¹⁹:

1. المدخل العقائدي: عن طريق هذا المدخل يمكن للرئيس المباشر بث الحماس لدى المرؤوسين من الجانب الديني، فديننا يحث على العمل و إعمار الأرض، فالعمل عبادة أولا، وتأديته أمانة. يجب أن

¹⁷. العنبي، سعود محمد و مطلق الله السواط الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه، المجلة لعربية للعلوم الادارية، مجلس النشر العالمي، جامعة الكويت، العدد 70 ص 18

¹⁸. باغي، محمد، الأخلاقيات في الإدارة، (عمان: مركز أحمد ياسين الفني، 1995)، ص.ص 72-79

¹⁹ <http://www.suhuf.net.sa/2000jaz/oct124/904.htm>

تؤدي بالشكل المطلوب وبتجرد عن جميع المؤثرات الأخرى، فالموظف مسؤول أمام خالقه حين سلوكه الوظيفي والشخصي قبل مساءلته من قبل الرؤساء المباشرين، وعلى مستوى الأداء والإنتاجية يكون الثواب أو العقاب له، ومن هنا يمكن تنمية الولاء الروحي تجاه العمل لدى الموظف عن طريق هذا المدخل الذي يربط الدين بالعمل.

2. المدخل الوطني: عن طريق هذا المدخل يمكن للرئيس المباشر تنمية الولاء الروحي لدى الموظف عن طريق تنمية الولاء الوطني أولاً، ويمكن للرئيس شحذ همم الموظفين عن طريق توظيف ما نسميه بالنخوة الوطنية، والنخوة لغة من (انتخا)، وتعني الكبر والعظمة مختار الصحاح: 1989م، ص 573 وتعني عرفاً طلب العون والمساعدة، سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي، فإحياء الوازع الوطني أداة لتنمية الولاء الروحي لدى الموظف، ومن هذا المدخل يمكن ربط الوطنية بالعمل.

3. المدخل النفسي: عن طريق هذا المدخل يمكن للرئيس المباشر تنمية الولاء الروحي لدى الموظف تجاه عمله، وهذا المدخل يحتاج إلى توفر عدد من المرتكزات أو الدعائم لا بد من تواجدها في البيئة العملية وممارستها من قبل الرئيس المباشر لتكون عملية التأثير على الموظف ذات جدوى ومنها:

- ممارسة الإدارة بالمشاركة
- العمل بروح الفريق
- إيجابية التعامل بين الرئيس والمرؤوس

فمعرفة قدرات ومهارات الموظف وفهم وتحديد شخصيته، دليل واضح أمام الرئيس المباشر لاتخاذ الطريقة المناسبة للتعامل مع الموظف، وهذا المدخل يعتمد نجاحه على القدرات والملكات الفنية التي يتمتع به الرئيس المباشر للتعامل مع المرؤوسين، ففي الاجتماعات وما يدور من نقاش حول المنشأة سواء كان جماعياً أو فردياً يمكن للرئيس طرح وتسويق النواحي الإيجابية التي تقدمها المنشأة للفرد

والمجتمع عامة، ومن ناحية ثانية البعد عن طرح ما يشعر به الرئيس تجاه عمله إن كان سلبياً، ومن هذا المدخل يمكن ربط الإشباع النفسي الفناعة بالعمل، وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن نجاح عملية تنمية الولاء الروحي لدى الموظف تجاه عمله، تعتمد في المقام الأول على قدرة الرئيس على معرفة وفهم المداخل السابقة، والمهارة في توظيفها لإخصاب الأرضية التي عليها تتم عملية البناء والتنمية للولاء الروحي لدى الموظفين تجاه أعمالهم، وهذا لا يتأتى إلا إذا أحسنت المنشأة اختيار الرؤساء ذوي الكفاءات القادرة على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، وفي النهاية يمكن القول بأن هناك علاقة اعتمادية لبناء وتنمية الولاء الروحي لدى الموظف تبدأ من أعلى الهرم التنظيمي نزولاً إلى قاعدته، وعلاقة طردية بين مستوى ودرجة ولاء الموظف ومستوى أدائه وإنتاجيته لعمله، وما أخطر تلك العلاقات إذا كانت تسير في الاتجاه المعاكس السلبي على المنشأة والمجتمع عامة. أملي أن أكون قد وفقت في هذا الطرح وأن تتحقق الفائدة للمهتمين والممارسين في منشآتنا عامة.

مراحل تطور الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تم الاتفاق على ثلاث مراحل لتطويرة وهي كالتالي²⁰:

1. مرحلة التجربة:

أي قبل الدخول في العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمته من قيم واتجاهات وأفكار.

²⁰. المعاني، مرجع سابق، ص 21-22

2. مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح مدتها ما بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

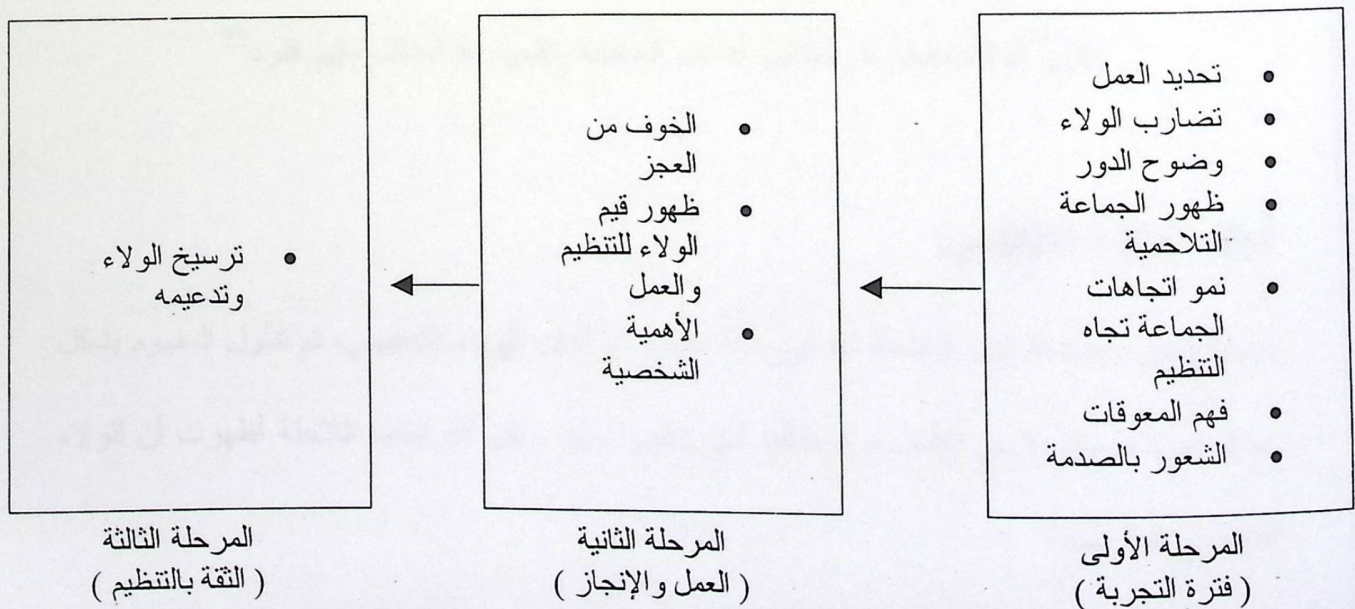
- الأهمية الشخصية.
- التخوف من العجز.
- وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتمثل العام الخامس من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل الى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والاعراض المعطاة للأفراد.

الشكل رقم (1)

مراحل تطور التنظيم عند بوشنان



- أما (Welsch and Lavan) فقد اعتبر أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين وهما:
- (1) مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها (Organization Entry) وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
 - (2) مرحلة الولاء التنظيمي. وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

ولكن من ناحية أخرى، يشير اورالي إلى ثلاثة مراحل للولاء التنظيمي²¹ :

- (1) الإذعان والالتزام (Compliance) وذلك أن ولاء الفرد في البداية يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- (2) مرحلة التطبيق أو التماثل بين الفرد و المنظمة (Identification) : وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها .
- (3) مرحلة التبنى واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له (Internalization) وهنا يكون الولاء ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد²².

أبعاد الولاء التنظيمي:

فيما يتعلق بأبعاد الولاء، فنلاحظ انه في بداية ظهور دراسات الولاء التنظيمي، تم تناول المفهوم بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها، ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن للولاء التنظيمي عدة أبعاد.

²¹ . . O'Rerily, administrate science quarterly, Ibid., pp.597-616

²² . اللوزي، مصدر سابق، ص.ص 123-124

وقد حدد ريتشيرز (Reichers) أسباب تعدد أبعاد الولاء إلى التالي :

1. أي منظمة مكونه من عدة فئات هذه الفئات تشمل التالي

• الموظفين التنفيذيين

• العملاء أو المستفيدين

• الإدارة العليا

• المواطنين عموما

2. كذلك في داخل كل منظمة يوجد في العادة تكتلات (Coalitions) . أي مجموعه من الأفراد

يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد. كل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع

خاصة له دون الآخرين.

بناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فان لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها. هذه

الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى فئة ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه

الأهداف والقيم يختلف. وهكذا يتضح أن هناك أبعادا مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا. ورغم

اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا انهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

فعلى سبيل المثال أيضا يحدد ستاو (Staw) و سالانك (Salanick) أن الولاء التنظيمي يتكون من

هذين البعدين²³:

1-الولاء الاتجاهي " Attitudinal Commitment " :وهي الحالة التي فيها تتطابق أهداف الفرد مع

أهداف المنظمة، وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار.

²³ .Salanick ,G.R., Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, In B.m.Staw and G.R.Salanick(ed.)New Directors in Organizational Behavior,(Chicago.St.Clahr Press., (1977), pp.321-324

2-الولاء السلوكي " Behavioral Commitment " :وهي الحالة التي يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة،حيث أن الجهد والوقت الذي قضاه الفرد في المنظمة يجعله يتمسك في البقاء فيها.

أما كيدرون (Kidron) فيرى أن للولاء التنظيمي بعدين وهما²⁴:

1. الولاء الأدبي " Moral Commitment " :أي تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها بأنها جزءا من قيمه وأهدافه.

2. الولاء المحسوب " Calculative Commitment " :ويعني رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة رغم وجود عمل بديل له في منظمة أخرى وقد يكون ذلك بمزايا أفضل.

أما أكثر التصنيفات قبولا لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه ماير وزملاءه (Mayer) حيث حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي²⁵:

1-الولاء التنظيمي العاطفي:

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة، وأيضا الشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

²⁴ Kidron, A., Work Values and Organizational Commitment, Academy of Management Journal, Vol.21, (1978), pp.239-247

²⁵ Meyer, J.Allen, N.and Smith ,C., Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, Vol,78, (1993), pp.538-551

2- الولاء التنظيمي المستمر:

ان درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة اذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل الى عمل آخر، وكما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي تم بناؤها عبر السنين، وأيضا نظام التقاعد الذي قد يختلف من منظمة لأخرى، والمهارات الخاصة بالعمل والتي قد ترتبط بمنظمة دون أخرى.

3- الولاء الأخلاقي:

ويعني احساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط تحديد الاجراءات وكيفية تنفيذ العمل ، بل المساهمة في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ورغم تعدد أبعاد الولاء التنظيمي إلا أن بعض الدراسات أظهرت أن هذه الأبعاد تؤثر على بعضها البعض. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة موتاز (Mottaz 1989) أن هناك تأثيرا متبادلا بين الولاء العاطفي والولاء السلوكي، كما أظهرت دراسة مكجي وفورد (McGee and Ford 1987) أن هناك

2- الولاء التنظيمي المستمر:

ان درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة اذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل الى عمل آخر، وكما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي تم بناؤها عبر السنين، وأيضا نظام التقاعد الذي قد يختلف من منظمة لأخرى، والمهارات الخاصة بالعمل والتي قد ترتبط بمنظمة دون أخرى.

3-الولاء الأخلاقي:

ويعني احساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط تحديد الاجراءات وكيفية تنفيذ العمل ، بل المساهمة في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ورغم تعدد أبعاد الولاء التنظيمي إلا أن بعض الدراسات أظهرت أن هذه الأبعاد تؤثر على بعضها البعض. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة موتاز (Mottaz 1989) أن هناك تأثيرا متبادلا بين الولاء العاطفي والولاء السلوكي، كما أظهرت دراسة مكجي وفورد (McGee and Ford 1987) أن هناك

علاقة بين الولاء العاطفي والولاء المستمر النابع من التكلفة الشخصية، بينما لم يكن هناك علاقة بين الولاء العاطفي والولاء المستمر النابع من انعدام بدائل العمل بمنظمات أخرى²⁶.

العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

1- المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة "الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما أو تنظيم معين" وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد بعضهم البعض في التنظيم حسب مراتبهم بترتيب تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزهم. وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

ولقد أظهرت الدراسة التي قام بها الباحثان روبرت مارش وهايروش ماناري (Marsh and Mannari) عام 1969 أن نسبة دوران العمل في التنظيمات اليابانية أقل منها في التنظيمات الأمريكية وذلك لزيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين اليابانيين، والذي يعود بالدرجة الأولى لدرجة المكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقائه في التنظيم²⁷.

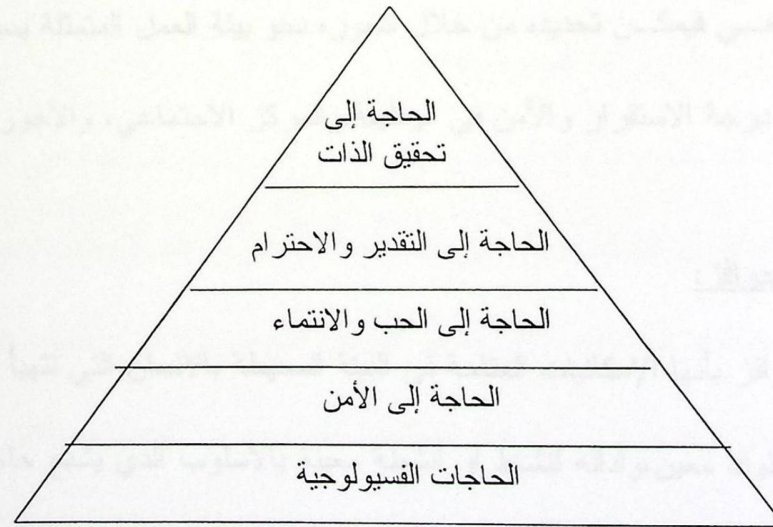
²⁶ . Mottaz,C, An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, The Sociological Quarterly, vol.30, (1989), pp.143-158)

²⁷ . الحناوي، محمد، السلوك التنظيمي، (القاهرة، المكتب العربي الحديث، دون تاريخ)، ص 227، 226.

2- إشباع حاجات العاملين في التنظيم:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية، وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة، ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، ولا شك فإن التنظيم الذي لا يساعدهم في إشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن مكان عمل آخر يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، فيدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد والمنتج لتحقيق أهدافه.

ولقد وضع العلماء نظريات تبحث في دوافع السلوك البشري منها نظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلو، ونظرية سلم الحاجات لبورتر، ونظرية الدرر في الوجود والانتماء والنمو وغيرها من النظريات²⁸.



شكل رقم (2)

هرم ماسلو للحاجات

²⁸ .David R. Hampton and others, Organizational Behavior and The Practice Of management Revised(Glenview, Hlinois:Scott , Foresman and company,1973),p.853

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها والسعي لتحقيقها وكلما كانت الأهداف واضحة، والأدوار واضحة و محددة كلما كان من الممكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين²⁹.

الرضى الوظيفي:

الرضى الوظيفي هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها " ويرى هيرزبرغ (Herzberg) أن الرضى الوظيفي يمكن تحديده بعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه من شعور بالإنجاز، والاعتبار، والمسؤولية، وامكانية التقدم في الوظيفة. أما عدم الرضى الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية، ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة، والمركز الاجتماعي، والأجور والرواتب³⁰.

3- نظام الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالانسان التي تنتهياً له وتؤدي الى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.

وللحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين ، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على

²⁹ John M. Stevens and Others Op.Cit,P.380-382

³⁰ Herbert G.Heneman ,Donald P.Schwab, John A.Feaser, Personal Human Resource Management, Richard D Irwin, Hlinoise, 1983, p.p 143-146.

قدرتها في اثاره الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وتفتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها.

ان نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم، وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استقرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والابداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي، ويشعرهم بالرضى والثقة، ويرفع من روحهم المعنوية، ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

المناخ التنظيمي:

يطلق اصطلاح المناخ التنظيمي على " مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن بقية المنظمات، وغالبا ما يعبر هذا الاصطلاح عن شخصية المنظمة"، فكل منظمة ثقافتها الخاصة، وتقاليدها، وطرق عملها، والتي تشكل مجموعها المناخ السائد بها، فمن المنظمات ما توصف بانها شعلة نشاط وأخرى جامدة وثالثة إنسانية وهكذا.

ويتضح من ذلك أن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن " الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين، وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الاشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم". ويعرف (ليتوين وسترنجر) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس على دوافعهم وسلوكهم".

فالمناخ التنظيمي الجيد هو ذلك المناخ الذي يشجع على التمسك بالتنظيم و الولاء له والاخلاص في العمل، هو ذلك المناخ الذي يسود التنظيمات التي يشعر العاملون فيها بأهمية العمل الذي يؤديه ويشركون الادارة في وضع السياسات وتحديد الاهداف واتخاذ القرارات مولين الاهداف الذاتية

والشعور المتبادل بالثقة والصراحة والجرأة في ابلاغ الادارة بالاطفاء والمواقف المحرجة جل اهتمامهم.

ولا شك بأن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى الاهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة.

أما التنظيمات ذوات البيانات المتسلطة و المثبطة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي. ولذلك فان من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالانسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين³¹.

4- بناء الثقة التنظيمية:

تعني "الثقة توافق توقعات الافراد او المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة او الشفوية التي تصدر عن الاخرين افرادا اكانوا ام جماعات".

إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لافرادها لانها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته ، وتعتمد الى رفع الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم . لذلك فان لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك، الجماعة تنمية الولاء للمنظمة، وزيادة درجة الإبداع والابتكار ، وتقع على المنظمات مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستقرة لموظفيها وذلك بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل ، وتطبق النظام دون تمييز، وتحرص على التعامل بمصداقية، وعلى زيادة فرص المشاركة ، والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار ومناقشتها في روح من التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، والتزام الأمانة والاستقامة والقُدوة الحسنة والتمسك

³¹ محمد الدقس، خليل عليان، تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، منجم الحسا، مجلة دراسات، سلسلة أ، مجلد 18، عدد 1 (كانون الثاني، 1990)، ص 104.

بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين، والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم³².

5- التطبيع التنظيمي :

عرف التطبيع بأنه "العملية التي من خلالها يكتسب الفرد نماذج من السلوك والعلاقات الجديدة في المنظمة"، أو هو "تعلم الفرد للقيم والعادات وأنماط السلوك والقواعد التنظيمية". وتهدف هذه العملية الى المواءمة بين الفرد والمنظمة ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض ، وقدرة المنظمة على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من ناحية وامكان الفرد التكيف للخصائص والأهداف، التنظيمية من ناحية اخرى . وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها ، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد انتاج الفرد واخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة .

ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

- 1- المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة: حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة.
- 2- مرحلة المواجهة: وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة، وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما تتميز به شخصيته وتكون عليها اتجاهاته وقيمه ومتطلباتها منها.
- 3- مرحلة التحول: وفيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته. أما اذا فشلت عملية التطبيع الاجتماعي

³² الغامدي، عبد الله، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 14، عدد 3، (

التنظيمي، ولم يستطع الفرد التكيف فان ذلك يؤدي الى نتائج سلبية بالنسبة للتنظيم فتتخفص الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضى الوظيفي ويقل ولاؤهم التنظيمي .

وعلى العكس فان نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي الى ايجاد الموظف الذي يحمل درجة عالية من الولاء و لبيئة العمل، واحتراما عاليا لقيم المنظمة، والتوجه نحو الإنجاز المبدع.³³

6- مشاركة العاملين في التنظيم:

تعني مشاركة العاملين "حالة عاطفية وعقلية واجتماعية تجعل الفرد يساهم في تحقيق أهداف الجماعة، وتحقيق أهداف المنظمة، وبشارك في المسؤولية لاعتقاده بأن هذه الأهداف هي أهداف جماعة العمل في المنظمة.

ان هذا التعريف ينطوي على ثلاثة أسس هامة هي:

- 1- ان المشاركة تعني الاشتراك العقلي والانفعالي، ولا تقتصر على النشاط العضلي في أداء العمل.
- 2- أنها تحفز الأشخاص للمساهمة في المواقف، وتتيح لهم الفرصة لاطلاق طاقاتهم في المبادأة والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- أنها تشجع العاملين على تقبل المسؤولية في أوجه نشاط التنظيم المختلفة، فهي عملية اجتماعية يشترك الأفراد بوساطتها في التنظيم الذي يريدون بقاءه ونجاحه.

10- أسلوب القيادة:

تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات، وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها،

³³ سمير عسكر، المسار الوظيفي والتطبيع الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 14، عدد 3، (1990) ص 61.

وتأثرها بالبيئة الخارجية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل وجود قيادة واعية.

و تعني القيادة "التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم". وعرفت بأنها "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة محددة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول الى الهدف المقصود.

رغم تعدد أساليب القيادة الادارية والظروف التي يمكن أن تساهم في اختيار القائد لها خلال ادارته للمنظمة، فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وایمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يترفع عن صغائر الأمور، ويثني على ما يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف.

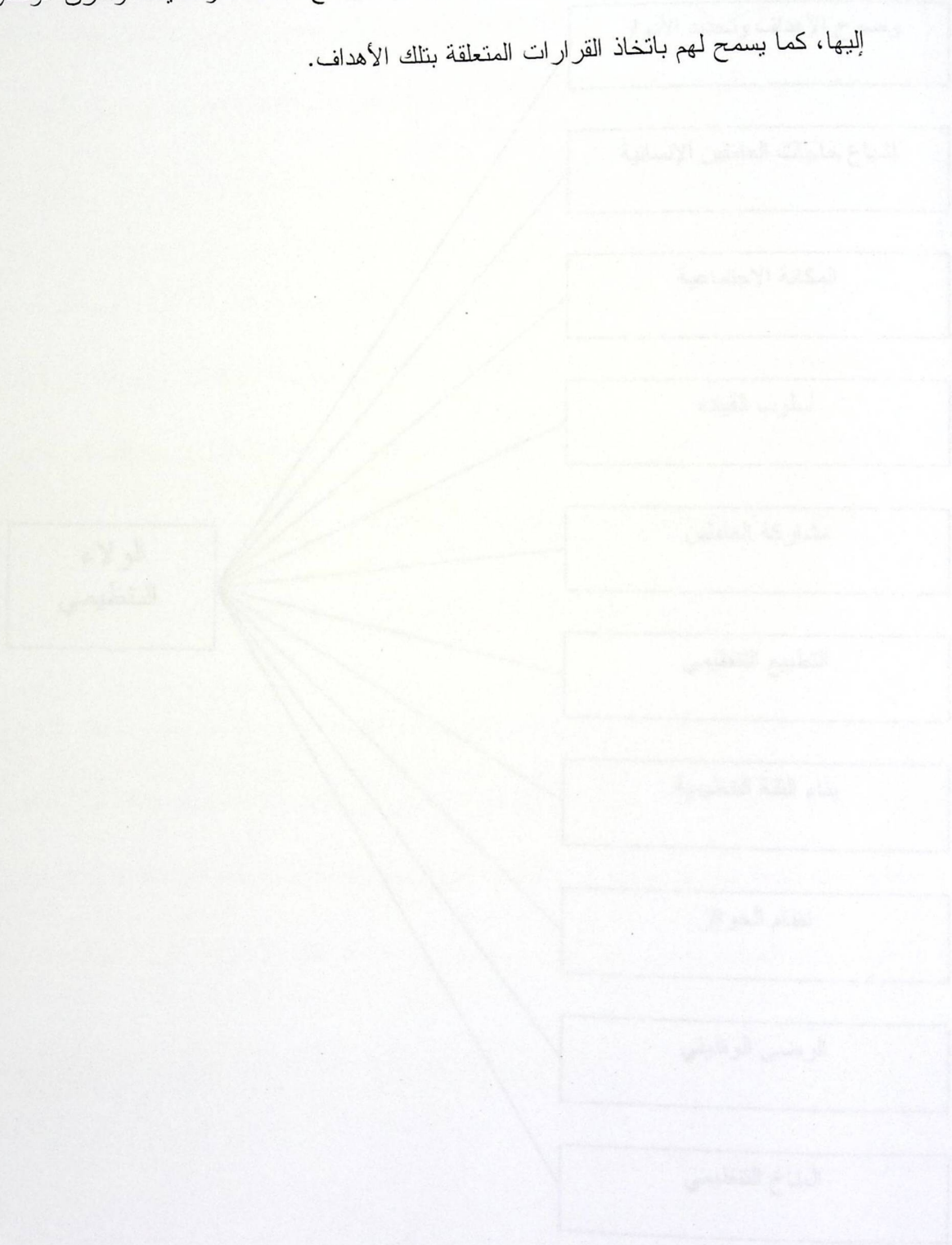
وهناك أربع أنماط للقيادة وهي:-

1. القيادة الاتوقراطية: ويمتاز القائد الاتوقراطي بمركزية السلطة، وعدم إعطاء المجال للمرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة. ومع ذلك فإنه نشيط وفعال ويشغل بجد وهو ليس متسلطا رغم مركزية السلطة لديه.

2. القيادة الديكتاتورية: ويمتاز القائد الديكتاتوري أيضا بمركزية السلطة المطلقة، وحب النظام، والالتزام بالمفاهيم القانونية، والظهور بمظهر صاحب السلطة. وهو يحقق إنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف.

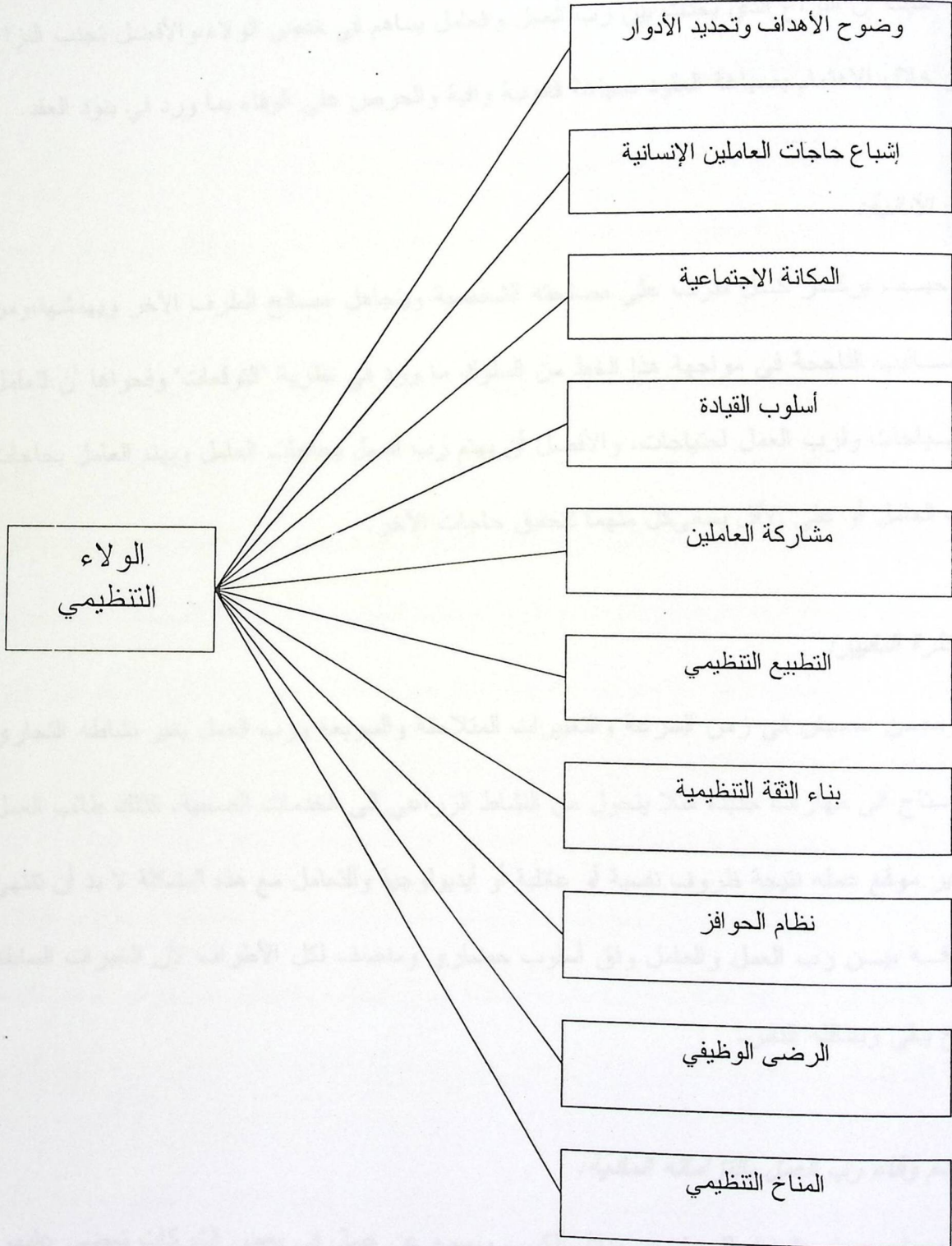
3. القيادة الديمقراطية: تتسم القيادة الديمقراطية بالاحترام المتبادل وهي عكس القيادة الديكتاتورية والأتوقراطية من حيث إشباع حاجات كل من القائد والاتباع. وفي هذا الأسلوب يتم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى خلق نوع من المسؤولية لديهم والإخلاص .

4. قيادة عدم التدخل أو القيادة الفوضوية: ويتميز هذا النمط القيادي بإفراح المجال للمسؤولين بالتصرف بحرية، وان يغفلوا ما يريدون من حيث وضع الأهداف وتحديدنا وطرق الوصول إليها، كما يسمح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الأهداف.



شكل رقم (3)

العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي



الأسباب التي تخفض الولاء عند الموظفين وأساليب رفعها وتخفيضها:

1- النزاع:

حيث أن النزاع الذي يحدث بين رب العمل والعامل يساهم في خفض الولاء، والأفضل تجنب النزاع من خلال الاهتمام بصياغة العقود صياغة قانونية وافية والحرص على الوفاء بما ورد في بنود العقد.

2- الأناية:

حيث يركز كل طرف على مصلحته الشخصية ويتجاهل مصالح الطرف الآخر ويهمشها، ومن الأساليب الناجحة في مواجهة هذا الخط من السلوك ما ورد في نظرية "التوقعات" وفحواها أن للعامل احتياجات ولرب العمل احتياجات، والأفضل أن يهتم رب العمل بحاجات العامل ويهتم العامل بحاجات رب العامل أو على الأقل يسعى كل منهما لتحقيق حاجات الآخر.

3- كثرة التغيير:

ونحن نعيش في زمن السرعة والتغييرات المتلاحقة والسريعة ورب العمل يغير نشاطه التجاري ويحتاج الى مهارات جديدة مثلا يتحول من النشاط الزراعي الى الخدمات الصحية، كذلك طالب العمل يغير موقع عمله نتيجة ظروف نفسية أو عائلية أو أيديولوجية وللتعامل مع هذه المشكلة لا بد أن تنتهي العلاقة بين رب العمل والعامل وفق أسلوب حضاري ومنصف لكل الأطراف لأن الخبرات السابقة تاريخ يبقى ويتناقله الناس.

4- عدم وفاء رب العمل بالتزاماته المادية:

حيث يضطر العامل للبحث عن بدائل للكسب ونسمع عن عمال في بعض الشركات تمضي عليهم شهور عدة دون استلام مستحقاتهم، وهذا التصرف من قبل رب العمل يساهم في خفض الولاء الوظيفي بكل تأكيد، والحل هو العمل على الوفاء بحقوق العمال وربما يبحث عن مخرج شرعي للتأمين على

الشركات ضد الإفلاس، والكوارث المفاجأة، وفي ظل الظروف الحالية يمكن تطبيق مبدأ اقتسام

المأساة³⁴

قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام. ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لا بد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى. ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولاءهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.

وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء. فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد :

أولا: يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي ، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهاتها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت أو أنها تستخدم

³⁴ <http://www.suhaf.net.sa/2000jaz/oct/24/904.htm>

أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترات نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

ثانياً: تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء. لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

ثالثاً: أن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

رابعاً: إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد. وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

خامساً: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم³⁵.

³⁵ Braining Sydnar, Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment, Academy Management Journal, 26, 3, 1983, P. 485-497

الدراسات السابقة:

لقد قام فريق البحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث "الولاء التنظيمي":

1 / دراسة قام بها يوسف " درويش عبد الرحمن " بعنوان "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي" هدفت إلى دراسة وتحليل علاقة الرضا عن العدالة والعدالة الخارجية للعائد المادي الفعلي من الوظيفة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي³⁶.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي :

1- 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 في الولاء التنظيمي.

2- أن الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة تؤثران في الأداء الوظيفي في حين لا يؤثر الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الأداء الوظيفي.

3- أن المستوى الوظيفي، والخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة العمل في المؤسسة الحالية، والعمر، والدخل الشهري، يؤثران 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.

ويوصي الباحث بناء على النتائج التي توصل إليها إلى ما يلي :

³⁶ يوسف، عبد الرحمن درويش، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من أجراء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، عدد 1، يناير 1999، ص 89_103

الدراسات السابقة:

لقد قام فريق البحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث "الولاء التنظيمي":

1 / دراسة قام بها يوسف " درويش عبد الرحمن " بعنوان "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي" هدفت إلى دراسة وتحليل علاقة الرضا عن العدالة والعدالة الخارجية للعائد المادي الفعلي من الوظيفة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي³⁶.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي :

1- 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 في الولاء التنظيمي.

2- أن الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة تؤثران في الأداء الوظيفي في حين لا يؤثر الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الأداء الوظيفي.

3- أن المستوى الوظيفي، والخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة العمل في المؤسسة الحالية، والعمر، والدخل الشهري، يؤثران 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.

ويوصي الباحث بناء على النتائج التي توصل إليها إلى ما يلي :

³⁶ يوسف، عبد الرحمن درويش، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من أُولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، عدد 1، يناير 1999، ص 89_103

1- ضرورة الأخذ في الاعتبار عند تصميم نظم الأجور والمكافآت تحقيق قدر من العدالة الداخلية والخارجية للعائد المادي من الوظيفة حيث أن ذلك سوف يعمل على زيادة ولاء العاملين للمؤسسة وتحسين مستوى أدائهم وزيادة رضائهم الوظيفي مما ينعكس بشكل ايجابي على أداء المؤسسة وإنتاجيتها.

2- ضرورة أخذ الخصائص الفردية المؤثرة في الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي من الوظيفة في الحسبان.

2 / دراسة قام بها العنبي "آدم غازي" 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 ثلاث جنسيات عاملة في القطاع الحكومي، وتحديد أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي³⁷.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي :

1- أن القطاع الحكومي لديه إمكانيات وموارد بشرية هائلة وواعدة و أن غالبية العمالة من هم من فئة الشباب دون سن الأربعين وعلى مستوى تعليمي مناسب.

2- كلما كبر عمر الفرد، وارتفع مستواه التعليمي ازداد ولاءه التنظيمي.

3- يرتبط كل من الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية بالأداء الوظيفي.

4- توجد فروق في مستويات الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي لصالح العمالة المصرية، والأردنية

على التوالي مقارنة بالعمالة الكويتية.

ويوصي الباحث بناء على النتائج التي توصل إليها إلى ما يلي :

³⁷ العنبي، آدم غازي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 1، عدد 1، نوفمبر 1993، ص 109-129

1- ضرورة الاهتمام بتدريب القوى العاملة الكويتية مع التركيز بشكل خاص على بعض الدورات التدريبية المتعلقة بتنمية الولاء، وبناء روح الفريق، وزيادة الدافعية.

2- ضرورة الاهتمام بالوسائل الكفيلة باختيار العمالة الوافدة ذات الكفاءة العالية والمؤهل العلمي المناسب لسد بعض النقص في الموارد البشرية الوطنية.

3 / دراسة قام بها كلا من العتيبي "سعود محمد" والسواط " طلق عوض الله " بعنوان "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه وطلق عوض الله السواط، هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، ومعرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي وتحديد العوامل التي تؤثر ايجابيا أو سلبيا على الولاء التنظيمي³⁸، ومن النتائج التي توصل إليها الباحثين في هذه الدراسة ما يلي :

1- أن للسن والحالة الاجتماعية تأثير على الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، وأن لسنوات الخدمة تأثير على الولاء العاطفي فقط.

2- أن خصائص العمل، و مناخ العمل الاجتماعي، والمكافآت لهما تأثيرا قويا على الولاء العاطفي والأخلاقي فقط وتأثير بسيط على الولاء المستمر .

ويوصي الباحثان بناء على النتائج التي توصلوا إليها إلى ما يلي :

1- خلق مناخ اجتماعي ونفسي جيد باعث لمستوى إنتاجي أفضل، وذلك من خلال التعامل مع كل فرد في الجامعة على أنه إنسان له دوافع سلوكية معينة تؤثر على مستوى ولائه وبالتالي على إنتاجيته.

2- العمل على إيجاد بيئة عمل إيجابية قوامها الثقة، والاحترام، والمشاركة الفعالة، وروح الفريق وغيرها من الأبعاد التنظيمية التي تساعد على تخفيف حدة ما قد يصيب الأفراد من

³⁸ العتيبي، محمد سعود، و السواط، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، السنة 19، العدد 70، سبتمبر 1997، ص 13-60

1- ضرورة الاهتمام بتدريب القوى العاملة الكويتية مع التركيز بشكل خاص على بعض الدورات التدريبية المتعلقة بتنمية الولاء، وبناء روح الفريق، وزيادة الدافعية.

2- ضرورة الاهتمام بالوسائل الكفيلة باختيار العمالة الوافدة ذات الكفاءة العالية والمؤهل العلمي المناسب لسد بعض النقص في الموارد البشرية الوطنية.

3 / دراسة قام بها كلا من العتيبي "سعود محمد" والسواط "طلق عوض الله" بعنوان "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه وطلق عوض الله السواط، هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، ومعرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي وتحديد العوامل التي تؤثر إيجابيا أو سلبيا على الولاء التنظيمي³⁸، ومن النتائج التي توصل إليها الباحثين في هذه الدراسة ما يلي :

1- أن للسن والحالة الاجتماعية تأثير على الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، وأن لسنوات الخدمة تأثير على الولاء العاطفي فقط.

2- أن خصائص العمل، و مناخ العمل الاجتماعي، والمكافآت لهما تأثيرا قويا على الولاء العاطفي والأخلاقي فقط وتأثير بسيط على الولاء المستمر . ويوصي الباحثان بناء على النتائج التي توصلوا إليها إلى ما يلي :

1- خلق مناخ اجتماعي ونفسي جيد باعث لمستوى إنتاجي أفضل، وذلك من خلال التعامل مع كل فرد في الجامعة على أنه إنسان له دوافع سلوكية معينة تؤثر على مستوى ولاءه وبالتالي على إنتاجيته.

2- العمل على إيجاد بيئة عمل إيجابية قوامها الثقة، والاحترام، والمشاركة الفعالة، وروح الفريق وغيرها من الأبعاد التنظيمية التي تساعد على تخفيف حدة ما قد يصيب الأفراد من

³⁸ العتيبي، محمد سعود، و السواط، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، السنة 19، العدد 70، سبتمبر 1997، ص 13-60

1- ضرورة الاهتمام بتدريب القوى العاملة الكويتية مع التركيز بشكل خاص على بعض الدورات التدريبية المتعلقة بتنمية الولاء، وبناء روح الفريق، وزيادة الدافعية.

2- ضرورة الاهتمام بالوسائل الكفيلة باختيار العمالة الوافدة ذات الكفاءة العالية والمؤهل العلمي المناسب لسد بعض النقص في الموارد البشرية الوطنية.

3 / دراسة قام بها كلا من العتيبي "سعود محمد" والسواط "طلق عوض الله" بعنوان "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه وطلق عوض الله السواط، هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، ومعرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي وتحديد العوامل التي تؤثر إيجابيا أو سلبيا على الولاء التنظيمي³⁸، ومن النتائج التي توصل إليها الباحثين في هذه الدراسة ما يلي :

1- أن للسن والحالة الاجتماعية تأثير على الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، وأن لسنوات الخدمة تأثير على الولاء العاطفي فقط.

2- أن خصائص العمل، و مناخ العمل الاجتماعي، والمكافآت لهما تأثيرا قويا على الولاء العاطفي والأخلاقي فقط وتأثير بسيط على الولاء المستمر .

ويوصي الباحثان بناء على النتائج التي توصلوا إليها إلى ما يلي :

1- خلق مناخ اجتماعي ونفسي جيد باعث لمستوى إنتاجي أفضل، وذلك من خلال التعامل مع كل فرد في الجامعة على أنه إنسان له دوافع سلوكية معينة تؤثر على مستوى ولاءه وبالتالي على إنتاجيته.

2- العمل على إيجاد بيئة عمل إيجابية قوامها الثقة، والاحترام، والمشاركة الفعالة، وروح الفريق وغيرها من الأبعاد التنظيمية التي تساعد على تخفيف حدة ما قد يصيب الأفراد من

³⁸ العتيبي، محمد سعود، و السواط، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، السنة 19، العدد 70، سبتمبر 1997، ص 60-13

توتر، عدم رضا، إحباط، عزلة، وفي نفس الوقت تعزز من درجة الالتزام الأخلاقي والانتماء الوظيفي.

3- إيجاد برامج تطويرية وتدريبية فعالة تستطيع الجامعة من خلالها تعهد منسوبيها بالتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم الوظيفية وفي ذلك ترسيخ لولائهم العاطفي ومنعاهم من التسرب الخارجي وترك العمل.

4- إشراك أكبر عدد ممكن من منسوبي الوحدات المختلفة في الجامعة في التخطيط والتنظيم للأعمال المناط بهم تنفيذها وفي هذا ضمان لحسن سير العمل وتنفيذه وكسب ولائهم الناطفي.

5- تفهم حاجات الأفراد إلى التقدير والاعتراف من قبل رؤسائهم ومحاولة سد هذه الرغبات.

6- العمل على تطبيق نظرية طريق الوصول إلى الهدف لروبرت هاوس وذلك من خلال إدراك الأهداف الوظيفية التي يسعى كل فرد لتحقيقها والإحساس من قبل قيادي الجامعة بأهمية هذه الأهداف ومساعدتهم في تحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة.

7- العمل على إبراز أهمية الدور الذي يلعبه كل فرد من منسوبي الجامعة في مجال تحقيق أهدافها خاصة حديثي الالتحاق بالعمل.

4 / دراسة قام بها المير " عبد الرحيم بن علي " بعنوان "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية"، هدفت إلى قياس ومقارنة مستويات صراع الدور، وغموض الدور والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي لأفراد من جنسيات المختلفة، ويعملون في عدد من المنشآت في المملكة العربية السعودية³⁹.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي:

³⁹ المير، عبد الرحيم بن علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 1، يونيو 1995، ص 207-245

- a. بينما هناك فروقا جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستويات كل من صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات الأربع. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الرضا الوظيفي لأفراد المجموعات. لقد تم استخدام طريقة (T.Test) لمعرفة طبيعة هذه الفروق والاختلافات بين كل مجموعتين. وقد أشارت نتائج هذه الطريقة إلى أن
- b. هناك فروقا جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور بين المجموعة العربية والمجموعة الغربية، وبين المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية
- c. وتدل هذه النتائج على أن صراع الدور لأفراد المجموعة الغربية، أعلى من مستوى صراع الدور عند أفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية، والمجموعة العربية.
- d. وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور بين
- ❖ المجموعة الغربية والمجموعة الآسيوية
 - ❖ وبين المجموعة العربية والمجموعة الغربية
 - ❖ وبين المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية
 - ❖ وبين المجموعة العربية والمجموعة السعودية
- مستوى غموض الدور لأفراد المجموعة الغربية أعلى من مستوى غموض الدور لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية والمجموعة العربية

a. بينما هناك فروقا جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستويات كل من صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات الأربع. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الرضا الوظيفي لأفراد المجموعات. لقد تم استخدام طريقة (T.Test) لمعرفة طبيعة هذه الفروق والاختلافات بين كل مجموعتين. وقد أشارت نتائج هذه الطريقة إلى أن

b. هناك فروقا جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور بين المجموعة العربية والمجموعة الغربية، وبين المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية
 c. وتدل هذه النتائج على أن صراع الدور لأفراد المجموعة الغربية، أعلى من مستوى صراع الدور عند أفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية، والمجموعة العربية.

d. وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور بين

❖ المجموعة الغربية والمجموعة الآسيوية

❖ وبين المجموعة العربية والمجموعة الغربية

❖ وبين المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية

❖ وبين المجموعة العربية والمجموعة السعودية

• مستوى غموض الدور لأفراد المجموعة الغربية أعلى من مستوى غموض الدور

لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية والمجموعة العربية

a. بينما هناك فروقا جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستويات كل من صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات الأربع. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الرضا الوظيفي لأفراد المجموعات. لقد تم استخدام طريقة (T.Test) لمعرفة طبيعة هذه الفروق والاختلافات بين كل مجموعتين. وقد أشارت نتائج هذه الطريقة إلى أن

b. هناك فروقا جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور بين المجموعة العربية والمجموعة الغربية، وبين المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية
 c. وتدل هذه النتائج على أن صراع الدور لأفراد المجموعة الغربية، أعلى من مستوى صراع الدور عند أفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية، والمجموعة العربية.

d. وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور بين

❖ المجموعة الغربية والمجموعة الآسيوية

❖ وبين المجموعة العربية والمجموعة الغربية

❖ وبين المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية

❖ وبين المجموعة العربية والمجموعة السعودية

• مستوى غموض الدور لأفراد المجموعة الغربية أعلى من مستوى غموض الدور

لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية والمجموعة العربية

ويوصي الباحث بناء على النتائج التي توصل إليها ما يلي :

1. اختبار تأثير بعض العوامل التنظيمية، كوصف الوظيفة ، وسياسات وإجراءات المنشأة، والأسلوب القيادي، على العلاقة بين ضغوط العمل والآثار المترتبة عليه مثل: الآثار الذاتية، والسلوكية، والذهنية ، والصحية، والفسولوجية، والتنظيمية.
- اختبار تأثير المزيد من الفروق الفردية على العلاقة بين ضغوط العمل والآثار المترتبة عليه، مثل قوة نمو الحاجة، ومركز الرقابة، وتقدير الذات.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث

منهجية البحث

منهجية البحث:

اعتمد فريق البحث على الأسلوب التاريخي (الوثائقي)، والأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة (الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل):

1. الأسلوب التاريخي الوثائقي :

يعتمد هذا الأسلوب على جمع الحقائق والمعلومات من خلال الرجوع للمراجع الأدبية والعلمية والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع وقد تم استخدام هذا الأسلوب في الفصل الثاني .

2. المنهج الوصفي التحليلي :

تم استخدامه لكون موضوع الدراسة من الموضوعات المرتبطة بإتجاهات الموظفين من خلال ما يدلى به المستجيب من معلومات عن طريق الاستبانة، وفي ذلك أقتصر مجتمع الدراسة الميدانية على العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية كمثال واقعي وتطبيق عملي للدراسة، وقد تم تحليل النتائج بناء على الفرضيات التي وضعها فريق البحث لاختبار صحتها، وقد قمنا بذكر المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة ومن ثم ذكرنا النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو مفردات الظاهرة المدروسة، أو جميع الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون الدراسة، ويتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع البنوك التجارية و الإسلامية في محافظة الخليل، ويبلغ عدد البنوك (15) بنك و يبلغ عدد العاملين فيها (210) موظف وموظفه (تم الحصول على هذا العدد من خلال الاتصال الهاتفي).

عينة الدراسة:

قام فريق البحث باختيار العينة الكلية (التقصدية) حيث أن هذه العينة ممثلة لخصائص المجتمع، وبذلك يمكن تعميم النتائج التي حصلنا عليها من خلال العينة على كل أفراد المجتمع الأصلي. ولقد اشتملت العينة على جميع العاملين في البنوك التجارية و الإسلامية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (210 موظف وموظفه) ولقد تم توزيع الاستبانات عليهم بشكل كامل، و تم استرجاع (165) استبانته منها، ويشكل هذا العدد ما نسبته (78.5 %) من الاستبانات المسترجعة ولم يتم استثناء أي استبانته بسبب التلف. ويوضح الجدول رقم (1) البنوك التجارية و الإسلامية المحلية في محافظة الخليل وعدد العاملين فيها ، وعدد الاستبانات الموزعة، وعدد الاستبانات المسترجعة.

الجدول رقم (1)

البنوك التجارية و الإسلامية المحلية في محافظة الخليل وعدد العاملين فيها ، وعدد الاستبانات الموزعة، وعدد الاستبانات المسترجعة

اسم البنك	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
1. البنك الأهلي - شارع السلام	19	19	18
2. البنك الأهلي - شارع الشلالة	6	6	5
3. البنك الإسلامي العربي	11	11	10
4. البنك الإسلامي الفلسطيني	8	8	6
5. البنك العربي - شارع السلام	28	28	18

منهجية البحث

اسم البنك	عدد العاملين	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
6. البنك العربي - شارع الشلالة	5	5	4
7. البنك العربي - دورا	4	4	4
8. بنك الاستثمار الفلسطيني	11	11	10
9. بنك الأردن	35	35	30
10. بنك الإسكان - دوار المنارة	15	15	15
11. بنك الإسكان - الظاهرية	3	3	3
12. بنك القاهرة عمات - المعاملات الإسلامية	14	14	4
13. بنك القاهرة عمان - واد التفاح	20	20	13
14. بنك القاهرة عمان - الشلالة	16	16	13
15. بنك فلسطين المحدود	15	15	12
المجموع	210	210	165

أدوات تحليل البيانات:

قام فريق البحث بتفريغ الاستبيانات باستخدام برنامج تحليل الرزم الإحصائية SPSS حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، كما تم استخدام اختبار (T-Test) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجات الحرية وقيمة ت اختبار (One Way Analysis Of Variance) الذي يوضح مجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة ت

منهجية البحث

المحسوبة، والدلالة الإحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات، كما تم استخدام معادلة الثبات كروبناخ ألفا لقياس درجة الصدق الداخلية والتناسق لأسئلة الاستبانة.

وقد تم عرض النتائج في جداول وأشكال توضيحية توضح النسب المئوية للإجابات على الأسئلة المتعلقة بفرضيات البحث بالإضافة إلى تمثيلها بيانياً.

أدوات جمع البيانات:

الاستبانة:

من أجل الحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية تم إعداد استبانة شاملة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث.

مكونات الاستبانة:

وقد تكونت الاستبانة من (6) 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

التالي:

- المتغيرات المتعلقة بالجنس ويتخذ مستويين ذكر وأنثى.
- العمر وقد قسم إلى أربع مستويات من (20-29)، ومن (30-39)، ومن (40-49)، و (50) فما فوق.

- الحالة الاجتماعية وقد اتخذت ثلاث مستويات (أعزب، ومتزوج، وأخرى)
- والمؤهل العلمي وقد اتخذ أربع مستويات (ثانوية عامه، ودبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فما

(فوق)

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

- أسئلة تتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي: وتضم العبارات من (1-17) حيث أن:

الولاء التنظيمي العاطفي: يضم العبارات من (1-7)

الولاء التنظيمي المستمر: يضم العبارات من (8-12)

الولاء التنظيمي الأخلاقي: يضم العبارات من (13-17)

- أسئلة لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي : وتضم العبارات من (18-29) حيث أن:

المشاركة: تضم العبارات من (18-20)

الاتصال: يضم العبارات من (21-25)

نمط القيادة: يضم العبارات من (26-29)

الجزء الرابع: يحتوي على أسئلة لمعرفة النتائج والآثار المترتبة على الولاء التنظيمي، (العبارات من القسم الثالث).

الجزء الخامس: يحتوي على أسئلة لمعرفة تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي: وتضم العبارات من (1-12) حيث أن:

الحوافز: تضم العبارات من (1-4)

طبيعة العمل: تضم العبارات من (5-8)

التدريب: تضم العبارات من (9-12)

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

من القسم الخامس).

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

الدرجة الكلية	الدرجة الجزئية	النسبة المئوية	عدد الطلبة
100	70-79	70%	56
90	60-69	60%	48
80	50-59	50%	40
70	40-49	40%	32
60	30-39	30%	24
50	20-29	20%	16
40	10-19	10%	8
30	0-9	0%	0
20	0-9	0%	0
10	0-9	0%	0
0	0-9	0%	0

عرض وتحليل النتائج:

يتضمن هذا الجزء المعلومات التالية:

أولاً: المعلومات العامة:

وفي هذا الجزء سيتم توضيح خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع البحث وذلك كما هو موضح في

الجدول رقم (2)

جدول رقم (2)

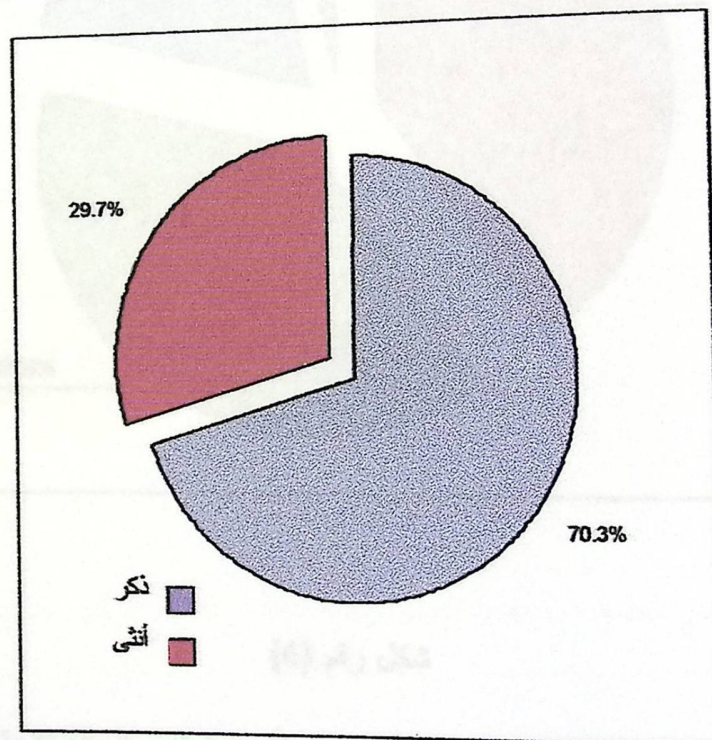
جدول يبين خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس	ذكر	70.3	-
	أنثى	29.7	-
العمر	20-29	40.0	-
	30-39	38.8	-
	40-49	18.2	-
	50+	3.0	-
الحالة الاجتماعية	أعزب	17.6	-
	متزوج	82.4	-
الدرجة العلمية	ثانوية عامة	7.3	-
	دبلوم	32.7	-
	بكالوريوس	56.4	-
	ماجستير فما فوق	3.6	-
الراتب الشهري	300 -	12.7	-
	301-600	63.0	-
	601-900	13.9	-
	900+	10.3	-
مدة الخدمة	1-5	37.6	-
	6-10	42.4	-
	11-15	7.3	-
	15+	12.7	-

وفيما يلي بعض الأشكال التوضيحية لخصائص العينة الديموغرافية

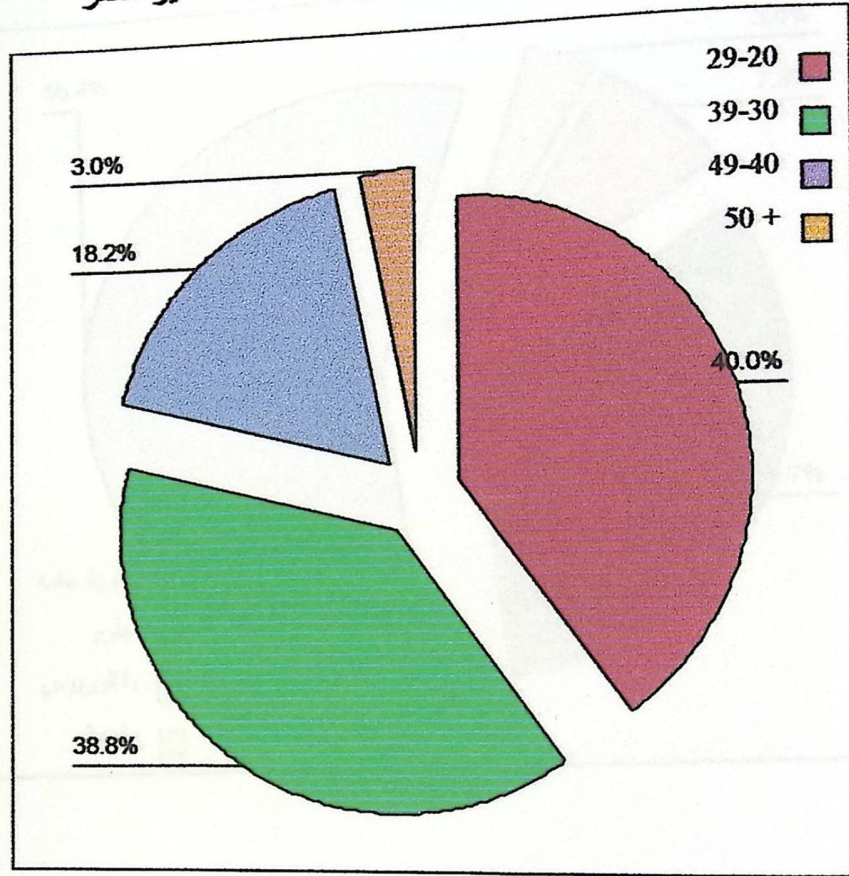
شكل رقم (4)

شكل يبين خصائص العينة الديموغرافية بالنسبة لمتغير الجنس



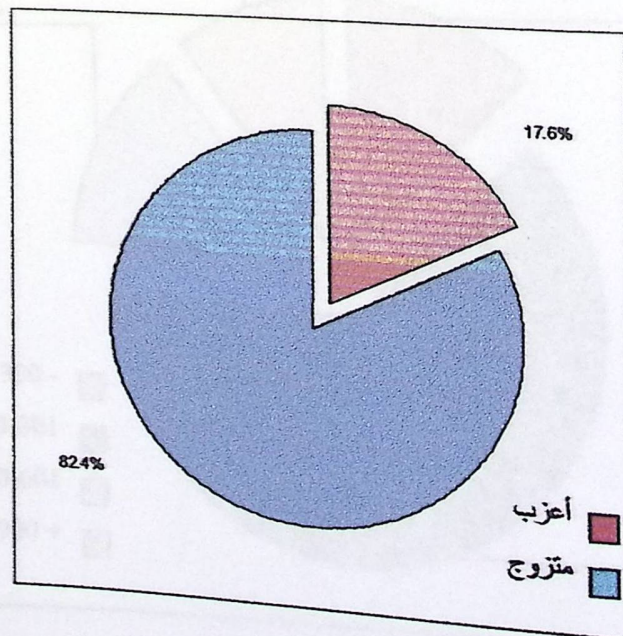
شكل رقم (5)

شكل يبين خصائص العينة الديموغرافية بالنسبة لمتغير العمر



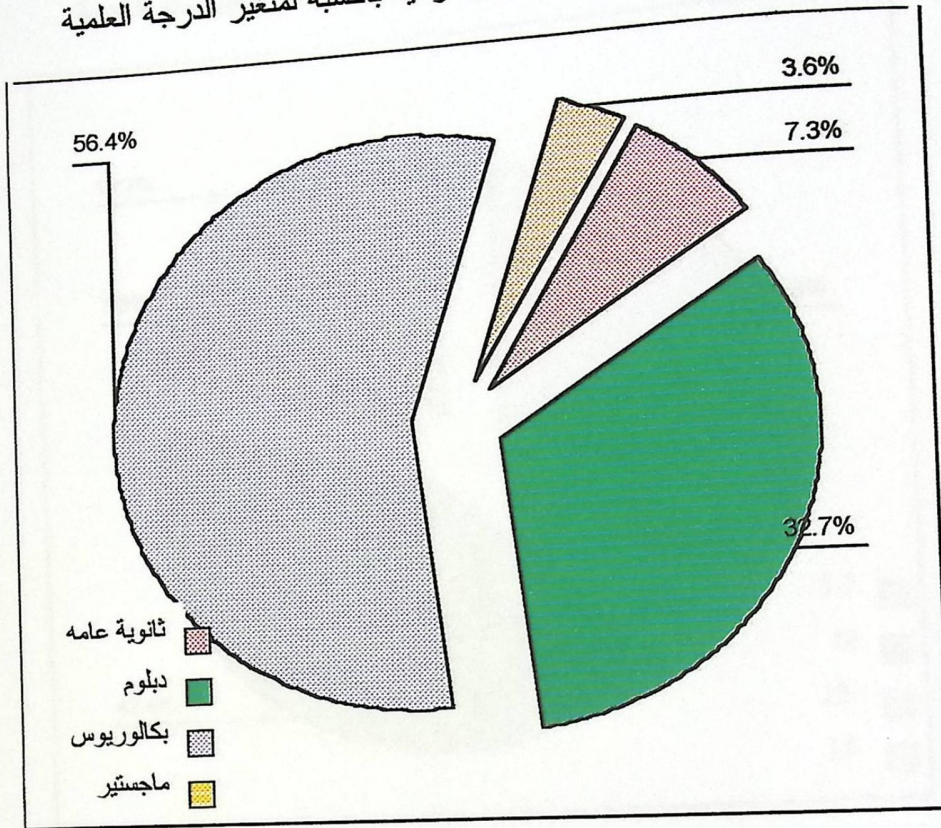
شكل رقم (6)

شكل يبين خصائص العينة الديموغرافية بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية



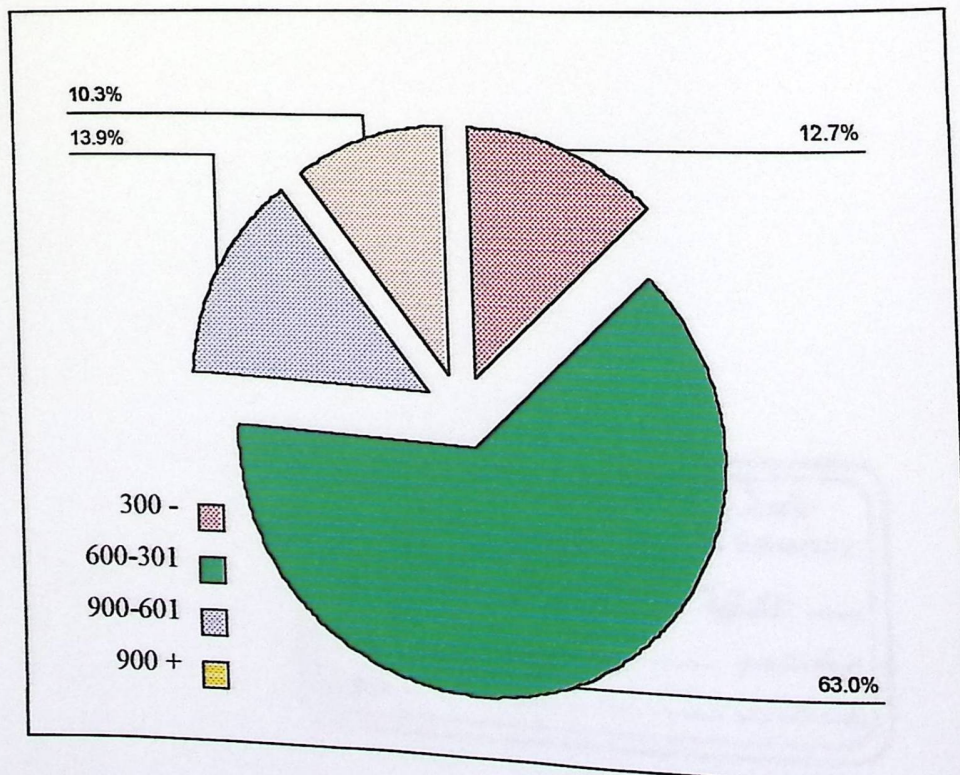
شكل رقم (7)

شكل يبين خصائص العينة الديموغرافية بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية



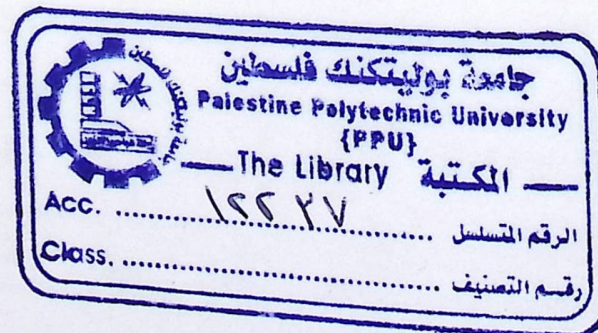
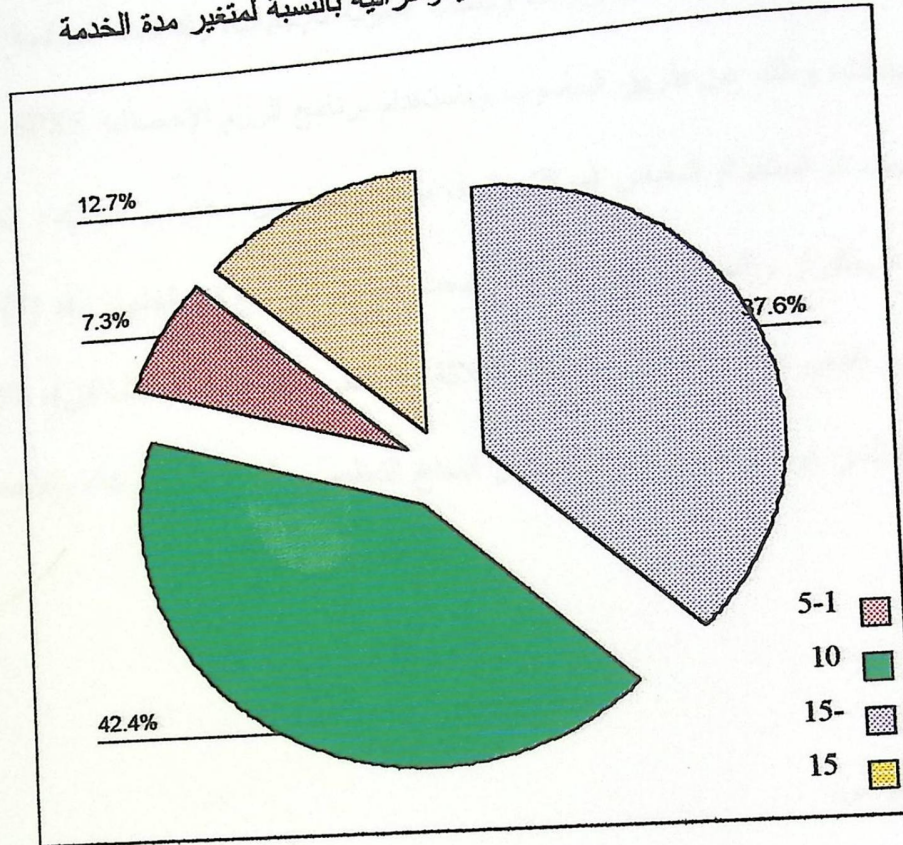
شكل رقم (8)

شكل يبين خصائص العينة الديموغرافية بالنسبة لمتغير الراتب الشهري



شكل رقم (9)

شكل يبين خصائص العينة الديموغرافية بالنسبة لمتغير مدة الخدمة



عرض النتائج وتحليله

ثانياً: ويتناول هذا الجزء تفريغ وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة البحث (الاستبانة) حيث تم تناول المقاييس المستخدمة وإيجاد التكرارات والنسب المئوية للإجابات، وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة لهذه البيانات، وذلك عن طريق الحاسوب وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

وفي استبانة البحث تم استخدام المقياس (موافق بشدة، موافق، معارض، معارض بشدة)، و تم استخراج جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لاستبانة البحث كما هو موضح في الجدول رقم (3) الذي يبين العبارات التي تقيس الولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، بالإضافة إلى الجدول رقم (4) الذي يوضح العبارات التي تقيس المناخ التنظيمي وأبعاده (المشاركة، والاتصال، ونمط القيادة).

أولاً: الولاء التنظيمي:

ويشير الجدول رقم (3) إلى العبارات التي تقيس الولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي).

جدول رقم (3)

جدول يبين التكرار والنسب المئوية للعبارات التي تقيس الولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة

العبارة	موافق بشدة		موافق		معارض		معارض بشدة	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1. سأكون سعيداً جداً إذا قضيت ما تبقى من حياتي العملية في هذا البنك.	32	19.4%	80	48.5%	32	19.4%	21	12.7%
2. أشعر بالفخر والاعتزاز إذا ما تحدثت عن مكان عملي مع الآخرين.	55	33.3%	92	55.8%	14	8.5%	4	2.4%
3. أشعر بأن كل مشاكل البنك جزء من	29	17.6%	88	53.3%	42	25.5%	6	3.6%

مشاكلي الخاصة.								
24	14.5%	94	57.0%	40	24.2%	7	4.2%	4. من الصعب الالتحاق والاندماج في عمل جديد كما هو الحال في هذا البنك.
39	23.6%	106	64.2%	19	11.5%	1	0.6%	5. اشعر بوجود جو اخوي في هذا البنك.
33	20.0%	100	60.6%	27	16.4%	5	3.0%	6. اشعر بارتباط عاطفي تجاه البنك الذي اعمل فيه.
58	35.2%	94	57.0%	11	6.7%	2	1.0%	7. اشعر بانتماء لهذا البنك.
24	14.5%	73	44.2%	57	34.5%	11	6.7%	8. اشعر بالخوف من ترك عملي لصعوبة الحصول على عمل آخر.
12	7.3%	51	30.9%	80	48.5%	22	13.3%	9. وجود فرص عمل أخرى مناسبة لي تكاد تكون معدومة لو قررت ترك العمل في هذا البنك.
20	12.2%	94	57.0%	42	25.5%	9	5.5%	10. بقائي في هذا البنك لما يوفره من مزايا مقارنة بالبنوك الأخرى.
23	13.9%	102	61.8%	34	20.6%	6	3.6%	11. سيكون من الصعب علي أن اترك العمل في هذا البنك وفي هذا الوقت حتى لو أردت ذلك.
32	19.4%	100	60.6%	31	18.8%	2	1.2%	12. إن بقائي في هذا البنك نابع من حاجتي للعمل.
69	41.8%	85	51.5%	8	4.8%	3	1.8%	13. يستحق مني هذا البنك الإخلاص.
25	15.2%	89	53.9%	47	28.5%	4	2.4%	14. لن اترك العمل في هذا البنك لأنني اشعر بالتزام أخلاقي اتجاه زملائي في العمل.
26	15.8%	108	65.5%	30	18.2%	1	0.6%	15. اشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار في عملي بهذا البنك.
23	13.9%	69	41.8%	63	38.2%	10	6.1%	16. سأشعر بالذنب لو تركت العمل في هذا البنك والالتحاق ببنك آخر.
20	12.1%	71	43.0%	64	38.8%	10	6.1%	17. حتى مع وجود عمل أفضل في مكان آخر اشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي بهذا البنك.

أبعاد الولاء التنظيمي:

أولاً: الولاء العاطفي :

و يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة والانتماء والاندماج بها، ولقد تم قياس درجة الولاء العاطفي من خلال الأسئلة (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7)، حيث نلاحظ أن (67.9%) من أفراد العينة أشاروا إلى أنهم سيكونون سعداء إذا استمروا في العمل بالبنك، و(89.1%) أشاروا إلى أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز عند التحدث عن مكان عملهم مع الآخرين، و(70.9%) يشعرون بان مشاكل البنك جزء من مشاكلهم الخاصة، ويجد (71.5%) انه من الصعب عليهم الالتحاق والاندماج في عمل جديد، كما أن (87.8%) يشعرون بوجود جو اخوي داخل البنك، و (80.6%) يشعرون بالارتباط عاطفي تجاه البنك، و (92.%) يشعرون بالانتماء له.

ثانياً: الولاء المستمر

ويشير إلى أن الموظف يستمر في العمل بمنظمه بسبب الخسائر التي ستلحق به في حالة تركه العمل بها، ولقد تم قياس درجة الولاء المستمر من خلال (5) أسئلة اثنان من هذه الأسئلة تقيس انعدام البدائل وهي الأسئلة (8، 9)، والثلاثة الأخرى تقيس الخسائر الشخصية وهي الأسئلة (10، 11، 12)، فبالنسبة لانعدام البدائل فقد أشار (58.7%) من المجيبين أنهم سيخافون من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل آخر، و(38.2%) يرون أن فرص الحصول على عمل آخر تكاد تكون معدومة. أما بالنسبة للخسائر الشخصية فقد أشار (69.%) أن بقائهم في العمل لما يوفره من مزايا مقارنة بالبنوك الأخرى، كما أشار (75.7%) لصعوبة ترك العمل في هذا الوقت حتى لو رغبوا بذلك، بينما أشار (80%) أن بقائهم في هذا البنك نابع من حاجتهم للعمل.

ثالثاً: الولاء الأخلاقي :

و يشير إلى شعور الموظف بالالتزام الأدبي للاستمرار، ولقد تم قياس درجة الولاء الأخلاقي من خلال الأسئلة (13، 14، 15، 16، 17). فلقد أشار (93.3%) أن البنك الذي يعملون فيه يستحق منهم الإخلاص، كما أن (69.1%) أكدوا على عدم رغبتهم في ترك العمل لشعورهم بالالتزام أخلاقي تجاه زملائهم، كما ويشعر (81.3%) بالتزام أخلاقي للاستمرار في العمل، كما أن (55.7%) أشار إلى أنهم سيشعرون بالذنب إذا قاموا بترك العمل والتحقوا ببنك آخر، و(55.1%) يشعرون أدبيا بضرورة الاستمرار في العمل حتى مع وجود فرص عمل أفضل في مكانا آخر.

ثانياً: المناخ التنظيمي:

يبين الجدول رقم (4) العبارات التي تقيس المناخ التنظيمي وأبعاده الثلاثة (المشاركة، والاتصال، ونمط القيادة).

جدول رقم (4)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية للعبارات التي تقيس المناخ التنظيمي وأبعاده الثلاثة

العبارة	موافق بشدة		موافق		معارض		موافق بشدة	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
18. عدم مشاركة المدير للعاملين في تحديد أهداف المؤسسة يضعف الولاء.	27.9%	46	60.6%	100	10.9%	18	0.6%	1
19. عدم إتاحة المدير المجال أمام موظفيه للمناقشة وإبداء الرأي يضعف من ولائهم للمؤسسة.	29.7%	49	60.0%	99	9.1%	15	1.2%	2
20. إن تفويض المدير جزءاً من صلاحياته للعاملين يزيد من ولائهم للمؤسسة.	29.1%	48	64.2%	106	5.5%	9	1.2%	2
21. تشجيع المدير على سيادة روح التعاون	40.6%	67	52.7%	87	5.5%	9	1.2%	2

								بين العاملين يزيد من ولائهم.	
22.	12	7.3%	30	18.2%	95	57.6%	28	17.0%	مصارحة المدير لموظفيه لوضع البنك، والمشاكل التي تواجهه يضعف من ولائهم.
23.	37	22.4%	92	55.8%	33	20.0%	3	1.8%	يرتبط الولاء بمدى مشاركة المدير للعاملين في أفرانهم وأحزانهم.
24.	47	28.5%	97	58.8%	18	10.9%	3	1.8%	يزداد ولائي للمؤسسة لسماعها للموظفين بالاتصال المباشر بالمدير عند الحاجة.
25.	32	19.4%	102	61.8%	22	13.3%	9	5.5%	كشف الممارسات الأخلاقية والتي تهدد المصلحة العامة تعبر عن ولائي للمؤسسة.
26.	39	23.6%	98	59.4%	24	14.5%	4	1.4%	عدم اتخاذ المدير موقفا حازما مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم تضعف من ولائهم للمؤسسة.
27.	52	31.5%	92	55.8%	18	10.9%	3	1.8%	إهمال المدير لواجباته ومسؤولياته يضعف من ولائ الموظفين للمؤسسة.
28.	26	15.8%	107	64.8%	27	16.4%	5	3.0%	اهتمام المدير بنتائج العمل أكثر من اهتمامه بطرق الأداء يضعف من الولاء.
29.	15	9.1%	76	46.1%	69	41.8%	5	3.0%	تركيز المدير على المهارات الإنسانية للموظفين أكثر من المهارات الفنية يزيد من ولائ الموظف.

أبعاد المناخ التنظيمي :

أولا: المشاركة

ولقد تم قياس درجة المشاركة من خلال الأسئلة (18، 19، 20) كما هو موضح في الجدول رقم (3) إذ نلاحظ أن (88.6%) يرون بان عدم مشاركة المدير لهم في تحديد أهداف المؤسسة يضعف من ولائهم، و أشار (89.7%) أن عدم إتاحة المدير المجال أمام موظفيه للمناقشة يضعف من ولائهم أيضا، بينما أشار (93.3%) أن تفويض المدير لجزء من صلاحياته للموظفين يزيد من ولائهم.

ثانيا: الاتصال:

ولقد تم قياسه من خلال الأسئلة (21، 22، 23، 24، 25)، حيث أكد (93.3%) بأن تشجيع المدير للتعاون بين العاملين يزيد من ولائهم، بينما (52.5%) يرون بأن تشجيع المدير للتعاون بين العاملين يزيد من ولائهم، كما يرى (78.2%) أن مشاركة المدير لهم في أفراحهم وأحزانهم يؤثر على ولائهم، وأشار (87.3%) إلى أن الاتصال المباشر بالمدير عند الحاجة يزيد من ولائهم، كما عبر (81.2%) أن كشفهم للممارسات الأخلاقية يعبر عن ولائهم للمؤسسة.

ثالثا: نمط القيادة :

ولقد تم قياسه من خلال أربع أسئلة، حيث أن الأسئلة (26,27) تقيس نمط القيادة المتساهل، والسؤال (28) يقيس نمط القيادة الموجه نحو المهام، والسؤال (29) يقيس نمط القيادة الموجه نحو الأفراد. ففي نمط القيادة المتساهل أشار (83%) أن عدم اتخاذ لمدير موقفا حازما مع المقصرين يضعف من ولائهم، و(87.3%) أشاروا إلى أن إهمال المدير لواجباته ومسؤولياته يضعف من ولائهم أيضا. أما بالنسبة لنمط القيادة الموجه نحو المهام فقد عبر (80.6%) بأن اهتمام المدير بنتائج العمل أكثر من طرق الأداء يضعف الولاء، و في نمط القيادة الموجه نحو الأفراد (55.1%) أشاروا إلى أن تركيز المدير على المهارات الإنسانية أكثر من الفنية يزيد من ولائهم.

ثالثا: الرضا الوظيفي:

يبين الجدول رقم (5) العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي وأبعاده الثلاثة (الحوافز، وطبيعة العمل، والتدريب).

جدول رقم (5)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية للعبارات التي تقيس الرضا الوظيفي وأبعاده الثلاثة

لا يؤثر		قليل التأثير		يؤثر		يؤثر بشده		العبارة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%0	0	%2.5	4	%38.7	63	%58.9	96	1. عدالة نظام التعويضات والمكافآت المتبع.
%0	0	%2.4	4	%38.4	63	%59.1	97	2. مدى توفر فرص ترقية جيدة وإتاحتها للجميع.
%0.6	1	%2.5	4	%39.1	63	%57.8	93	3. إتباع نظام مكافئة نهاية الخدمة.
%1.2	2	%4.3	7	%50.9	82	%43.5	70	4. مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية يساهم فيها الموظفين.
%0.6	1	%5.0	8	%45.9	73	%48.4	77	5. وضوح واجباتي ومسؤولياتي الوظيفية.
%0.6	1	%7.4	12	%53.1	86	%38.9	63	6. مدى تحقيق الوظيفة للمستوى والمكانة الاجتماعية التي ارغب بها.
%1.2	2	%11.2	18	%49.7	80	%37.9	61	7. تناسب عملي مع سماتي الشخصية.
%0.6	1	%6.1	10	%45.1	74	%48.2	79	8. توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل بين الموظفين.
%0.6	1	%4.3	7	%47.0	77	%48.2	79	9. وجود برامج تدريبية تساعد على مواكبة التطور التكنولوجي.
%1.2	2	%12.9	21	%52.8	86	%33.1	54	10. مساهمة الدورات التدريبية في التقليل من ضغط العمل.
%0.6	1	%4.3	7	%50.9	83	%44.2	72	11. دور التدريب في إعداد الموظف لتولي وظائف قيادية مستقبلا.
%1.2	2	%6.8	11	%48.8	79	%43.2	70	12. دور البرنامج التدريبي في التغلب على نقاط ضعف الموظف.

أبعاد الرضا الوظيفي:

أولاً: الحوافز:

ولقد تم قياس تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي من خلال الأسئلة (1، 2، 3، 4)، حيث أن (38.7%) يرون أن عدالة نظام التعويضات تؤثر على ولائهم، بينما يجد (58.9%) أنه يؤثر بشدة، أما بالنسبة لمدى توفر فرص ترقية جيدة فيرى (38.4%) أنه يؤثر على ولائهم و(59.1%) يجدون بأنه يؤثر بشدة، و(39.1%) يؤكدون على تأثير إبتاع نظام مكافئة نهاية الخدمة بينما يؤكد (57.8%) على شدة تأثيره، أما بالنسبة للتحفيز المعنوي فقد أشار (50.9%) إلى أن السماح لهم بمناقشة المشاكل والمساهمة في اتخاذ القرارات تأثيراً على ولائهم، و(43.5%) أشاروا إلى شدة تأثير ذلك.

ثانياً: طبيعة العمل :

ولقد تم قياس تأثير طبيعة العمل على الولاء التنظيمي من خلال الأسئلة (5، 6، 7، 8) حيث أن (45.6%) يتأثر ولائهم بوضوح وجباتهم ومسؤولياتهم و (48.4%) يتأثرون بذلك وبشدة، كما أن تحقيق الوظيفة للمستوى والمكانة الاجتماعية يؤثر على ولائهم (53.1%) ويؤثر بشدة على (38.9%)، كما أفاد (49.7%) أن لتناسب عمله مع سماته الشخصية تأثيراً على ولائهم و(37.9%) أشاروا إلى شدة تأثير ذلك على ولائهم، و(45.1%) يرون أن توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل بين الموظفين يؤثر على ولائهم، كما أشار (48.2%) إلى شدة تأثير ذلك.

ثالثاً: التدريب

ولقد تم قياس تأثير التدريب على الولاء التنظيمي من خلال الأسئلة (9، 10، 11، 12)، حيث عبر (47%) عن تأثير وجود برامج تدريبية تساعد على مواكبة التطور التكنولوجي و (48.2%) عبروا عن شدة تأثير ذلك، كما أكد (52.8%) على مساهمة الدورات التدريبية في التقليل من ضغط العمل وتأثير ذلك كما أن أكد (33.1%) على شدة تأثير ذلك، ولتدريب الموظف وإعداده لتولي مناصب قيادية

مستقبلاً تأثير على ولاءه حيث أشار (50.9%) على تأثير ذلك، و (44.4%) أشاروا إلى شدة تأثير ذلك، أما بالنسبة لدور البرنامج التدريبي في التغلب على نقاط ضعف الموظف فقد عبر (48.8%) عن تأثير ذلك في حين عبر (43.2%) على شدة تأثير ذلك أيضاً.

و الآن وبعد أن تم عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية وبالولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي والرضى الوظيفي وذلك من خلال التكرار والنسب المئوية سيتم وضع كل فرضية على حدا ومن ثم اختبارها (نفي / إثبات).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والراتب الشهري، ومدة الخدمة) وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

و للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخراج اختبار (T_Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والاستمراري، والأخلاقي) لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل وفقا للمتغيرات الديموغرافية التالية:

1. متغير الجنس:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار (T_Test) للفروق في درجة الولاء التنظيمي

لدى العاملين وفقا لمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

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

الحالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	ذكر	116	2.9631	.49778	163	1.137	.257
	أنثى	49	2.8659	.51127	88.230	1.124	.264
الولاء المستمر	ذكر	116	2.6948	.47655	163	2.042	.043
	أنثى	49	2.5143	.60828	74.040	1.851	.068
الولاء الأخلاقي	ذكر	116	2.8741	.51855	163	2.458	.015
	أنثى	49	2.6490	.58099	81.869	2.347	.021
الدرجة الكلية	ذكر	116	2.8580	.38546	163	2.330	.021
	أنثى	49	2.6987	.43718	81.054	2.214	.030

يتضح لنا من الجدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين

استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت الدلالة

الإحصائية اقل من 0.05 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 (2.8741) مقابل (2.6490) عند الإناث.

وقد تبين لنا من الجدول رقم (6) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في

درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر تعزى إلى متغير الجنس حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من

0.05 وهي غير دالة إحصائية.

حيث وجد هنالك تقارب بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر، حيث بلغ متوسط استجابات الذكور (2.9631) مقابل (2.8659) لدى الإناث في درجة الولاء العاطفي، أما فيما يتعلق بالولاء المستمر فقد بلغ متوسط استجابات الذكور (2.6948) مقابل (2.5143) لدى الإناث.

وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية.

وقد كانت الفروق لصالح الذكور الذين كانت الدرجة الكلية عندهم أعلى منها عند الإناث. فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء التنظيمي عند الذكور (2.8580) مقابل (2.6987) 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 بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

2. متغير العمر:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير العمر كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

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	2.451	3	.817	3.380	.020
	داخل المجموعات	38.916	161	.242		
	المجموع	41.367	164			
الولاء المستمر	بين المجموعات	.309	3	.103	.371	.774
	داخل المجموعات	44.691	161	.278		
	المجموع	45.000	164			
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	2.256	3	.752	2.597	.054
	داخل المجموعات	46.616	161	.290		
	المجموع	48.871	164			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.382	3	.461	2.879	.038
	داخل المجموعات	25.754	161	.160		
	المجموع	27.135	164			

يتضح لنا من الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء العاطفي تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية.

وقد كانت الفروق لصالح فئة العمر (50 سنة فما فوق) الذين كانت درجة الولاء العاطفي عندهم أعلى منها عند باقي الفئات فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العاطفي لهذه الفئة (3.1714) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

وقد تبين لنا من الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الولاء المستمر والولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير العمر حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائية.

وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية.

وقد كانت الفروق لصالح فئة العمر (50 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 التجارية والإسلامية في محافظة الخليل وقد كانت الفروق لصالح فئة العمر (50) سنة فما فوق، مما يؤدي إلى نفي الفرضية

جدول رقم (8)

جدول يبين الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقا

لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئة العمر	الحالات
.48168	2.8550	66	20-29	الولاء العاطفي
.47515	2.8884	64	30-39	
.56034	3.1667	30	40-49	
.35571	3.1714	5	50+	
.50223	2.9342	165	Total	
.57061	2.6545	66	20-29	الولاء المستمر
.46937	2.5969	64	30-39	
.54228	2.6800	30	40-49	
.52915	2.8000	5	50+	
.52382	2.6412	165	Total	
.56783	2.7182	66	20-29	الولاء الأخلاقي
.50234	2.7812	64	30-39	
.56666	3.0400	30	40-49	
.33466	2.9200	5	50+	
.54589	2.8073	165	Total	
.39605	2.7558	66	20-29	الدرجة الكلية
.38224	2.7711	64	30-39	
.45687	2.9863	30	40-49	
.27402	2.9882	5	50+	
.40677	2.8107	165	Total	

و يتضح لنا من الجدول رقم (8) أن متوسط درجة الولاء العاطفي لدى العاملين الذين تزيد

أعمارهم عن 50 سنة كانت (3.1714) تلاهم العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة

(3.1667) ومن ثم العاملين ما بين سن 30 و 39 سنة وكان المتوسط الحسابي لدرجة ولائهم العاطفي

(2.8884) أما العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين 20 و 29 سنة فقد كانت (2.8550).

أما فيما يتعلق بدرجة الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين تزيد أعمارهم عن

50 سنة فقد كانت (2.8000) مقابل (2.6800) لدى العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49

سنه، أما العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين 20 و 29 سنة فقد كانت (2.6545) تلاهم العاملين ما بين سن 30 و 39 سنة (2.5969).

أما فيما يتعلق بدرجة الولاء الأخلاقي لدى العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة كانت (3.0400) تلاهم العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سن (2.9200) ومن ثم العاملين ما بين سن 30 و 39 سنة بمتوسط حسابي (2.7812) أما العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين 20 و 29 سنة فقد كانت (2.7182).

وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية فقد كانت لصالح العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بمتوسط حسابي (2.9882)، تلاهم العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة (2.9863)، ومن ثم العاملين ما بين سن 30 و 39 سنة بمتوسط حسابي (2.7711)، أما العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين 20 و 29 سنة فقد كانت (2.7558).

ويظهر لدينا أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي ومتغير العمر حيث انه كلما زاد عمر الفرد كلما كان ولاءه أكثر، كما يظهر لنا وجود علاقة إيجابية بين الولاء العاطفي والعمر فكلما تقدم العمر كلما زاد ولاء الموظف وانتمائه لمكان عمله وازدادت رغبته في الاستقرار والثبات وعدم التنقل إلى وظائف جديدة، بالإضافة إلى أن الفرد يكون قد قضى مدة طويلة في المؤسسة وارتبط ولاءه فيها، إضافة إلى الحوافز والمزايا التي يحصل عليها نتيجة أقدميته مما يزيد من ولاءه.

3. متغير الحالة الاجتماعية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار (T_Test) للفروق في درجة الولاء التنظيمي

لدى العاملين وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

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	الدالة الإحصائية
الولاء العاطفي	أعزب	29	2.9754	.55073	163	.485	.628
	متزوج	136	2.9254	.49303	38.156	.451	.654
الولاء المستمر	أعزب	29	2.6828	.48849	163	.469	.639
	متزوج	136	2.6324	.53234	43.400	.496	.622
الولاء الأخلاقي	أعزب	29	2.9103	.60848	163	1.121	.264
	متزوج	136	2.7853	.53146	37.644	1.026	.311
الدرجة الكلية	أعزب	29	2.8702	.39158	163	.867	.387
	متزوج	136	2.7980	.41022	163	.485	.377

يتضح لنا من الجدول رقم (9) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في

درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر و الولاء الأخلاقي وأخيرا على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، فقد كانت الدالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا، فقد كان التباين طفيفا 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 ،

وبالتالي 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 تم إثبات صحة الفرضية حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

4. متغير المستوى التعليمي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

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	2.298	3	.766	3.157	.026
	داخل المجموعات	39.069	161	.243		
	المجموع	41.367	164			
الولاء المستمر	بين المجموعات	.987	3	.329	1.203	.310
	داخل المجموعات	44.013	161	.273		
	المجموع	45.000	164			

عرض النتائج وتحليله

.064	2.469	.716	3	2.149	بين المجموعات	الولاء الأخلاقي
		.290	161	46.722	داخل المجموعات	
			164	48.871	المجموع	
.023	3.265	.519	3	1.556	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.159	161	25.579	داخل المجموعات	
		.	164	27.135	المجموع	

يتضح لنا من الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء العاطفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية.

وقد كانت الفروق لصالح العاملين حملة شهادة الثانوية العامة الذين كانت درجة الولاء العاطفي عندهم أعلى منها عند باقي الفئات فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العاطفي لهذه الفئة (3.2143) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

وقد تبين لنا من الجدول رقم (10) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الولاء المستمر و الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائية.

حيث وجد هنالك تقارب بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء المستمر والولاء الأخلاقي.

وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية.

وقد كانت الفروق لصالح العاملين حملة شهادة الثانوية العامة أيضا، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذه الفئة (3.0686) .

يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الدرجة العلمية وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل، مما يؤدي إلى نفي الفرضية.

جدول رقم (11)

جدول يبين الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي

وفقا للمستوى التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئة العمر	الحالات
.56980	3.2143	12	ثانوية عامة	الولاء العاطفي
.50621	2.7884	54	دبلوم	
.47844	2.9785	93	بكالوريوس	
.41404	3.0000	6	ماجستير فما فوق	
.50223	2.9342	165	Total	
.50692	2.8667	12	ثانوية عامة	الولاء المستمر
.54568	2.6185	54	دبلوم	
.50953	2.6409	93	بكالوريوس	
.55136	2.4000	6	ماجستير فما فوق	
.52382	2.6412	165	Total	
.81501	3.0667	12	ثانوية عامة	الولاء الأخلاقي
.63384	2.6704	54	دبلوم	
.43617	2.8602	93	بكالوريوس	
.35214	2.7000	6	ماجستير فما فوق	
.54589	2.8073	165	Total	
.52842	3.0686	12	ثانوية عامة	الدرجة الكلية
.45016	2.7037	54	دبلوم	
.34829	2.8444	93	بكالوريوس	
.34850	2.7353	6	ماجستير فما فوق	
.40677	2.8107	165	Total	

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أن متوسط درجة الولاء العاطفي لدى العاملين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة كانت (3.2143)، تلاهم العاملين الذين يحملون شهادة ماجستير فما فوق فكانت (3.0000)، ومن ثم الذين يحملون شهادة البكالوريوس وكان المتوسط الحسابي لدرجة ولائهم العاطفي (2.9785)، أما العاملين الذين يحملون شهادة الدبلوم فقد كانت (2.7884).

أما فيما يتعلق بدرجة الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة (2.8667) مقابل (2.6409) لدى العاملين الذين يحملون شهادة البكالوريوس، أما العاملين الذين يحملون شهادة الدبلوم فقد كانت (2.6185)، تلاهم العاملين حملة شهادة ماجستير فما فوق (2.4000).

أما فيما يتعلق بدرجة الولاء الأخلاقي لدى العاملين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة فقد كانت (3.0667) تلاهم العاملين الذين يحملون شهادة البكالوريوس فقد كانت (2.8602)، ومن ثم العاملين حملة شهادة ماجستير فما فوق بمتوسط حسابي (2.7000) أما العاملين الذين يحملون شهادة الدبلوم فقد كانت (2.6704).

وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية فقد كانت لصالح العاملين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة بمتوسط حسابي (3.0686) تلاها العاملين الذين يحملون شهادة البكالوريوس (2.8444) ومن ثم العاملين حملة شهادة الماجستير فما فوق بمتوسط حسابي (2.7353)، أما العاملين الذين يحملون شهادة الدبلوم فقد كانت (2.7037).

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 لمنظمتها سواء كان الولاء عاطفي أو مستمر أو أخلاقي حيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفئة أعلى من باقي الفئات في كل بعد من أبعاد الولاء وقد يعزى السبب في ذلك قلة فرص العمل البديلة لهذه الفئة، بالإضافة إلى انخفاض طموح هذه الفئة مقارنة مع الفئات الأخرى.

5. متغير الراتب الشهري:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الراتب الشهري كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12)

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

الشهري

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الحالات
.005	4.455	1.057	3	3.170	بين المجموعات	الولاء العاطفي
		.237	161	38.197	داخل المجموعات	
		-	164	41.367	المجموع	
.989	.041	.011	3	.034	بين المجموعات	الولاء المستمر
		.279	161	44.966	داخل المجموعات	
		-	164	45.000	المجموع	
.122	1.960	.574	3	1.722	بين المجموعات	الولاء الأخلاقي
		.293	161	47.149	داخل المجموعات	
		-	164	48.871	المجموع	
.086	2.239	.362	3	1.087	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.162	161	26.048	داخل المجموعات	
		-	164	27.135	المجموع	

يتضح لنا من الجدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء العاطفي تعزى إلى متغير الراتب الشهري، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية.

وقد كانت الفروق لصالح الأشخاص الذين يتقاضون مبلغ (900 دينار فأكثر) الذين كانت درجة الولاء العاطفي عندهم أعلى منها عند باقي الفئات فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العاطفي لهذه الفئة (3.2143) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13).

وقد تبين لنا من الجدول رقم (12) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الولاء المستمر والولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير الراتب الشهري حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائية.

حيث وجد هنالك تقارب بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء المستمر والولاء الأخلاقي.

وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الراتب الشهري، حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائية.

وبذلك نصل إلى إثبات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل مما يثبت صحة الفرضية.

جدول رقم (13)

جدول يبين الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي العاملين وفقا لمتغير الراتب الشهري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئة العمر	الحالات
.56690	2.7687	21	300--	الولاء العاطفي
.47127	2.8970	104	301-600	
.49982	2.9752	23	601-900	
.46080	3.3109	17	900+	
.50223	2.9342	165	Total	
.56787	2.6381	21	300--	الولاء المستمر
.53499	2.6481	104	301-600	
.51153	2.6435	23	601-900	
.45277	2.6000	17	900+	
.52382	2.6412	165	Total	
.75340	2.5810	21	300--	الولاء الأخلاقي
.48141	2.8096	104	301-600	
.53465	2.8696	23	601-900	
.59359	2.9882	17	900+	
.54589	2.8073	165	Total	
.50246	2.6751	21	300--	الدرجة الكلية
.37766	2.7981	104	301-600	
.42851	2.8465	23	601-900	
.37659	3.0069	17	900+	
.40677	2.8107	165	Total	

يتضح لنا من الجدول رقم (13) أن متوسط درجة الولاء العاطفي لدى العاملين يتقاضون مبلغ 900 دينار فأكثر شهريا كانت (3.3109) تلاهم العاملين الذين يتقاضون ما بين 601 إلى 900 دينار شهريا (2.9752) ومن ثم الذين يتقاضون ما بين 301 إلى 600 دينار شهريا وكان المتوسط الحسابي لدرجة ولائهم العاطفي (2.8970) أما العاملين الذين يتقاضون 300 دينار فأقل شهريا فقد كانت (2.7687).

أما فيما يتعلق بدرجة الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين يتقاضون ما بين 301 إلى 600 دينار شهريا (2.6481) مقابل (2.6435) لدى العاملين الذين يتقاضون ما بين 601 إلى 900 دينار شهريا، أما العاملين الذين يتقاضون 300 دينار فأقل شهريا فقد كانت (2.6381) تلاهم العاملين يتقاضون مبلغ 900 دينار فأكثر شهريا (2.6000).

أما فيما يتعلق بدرجة الولاء الأخلاقي لدى العاملين الذين يتقاضون مبلغ 900 دينار فأكثر شهريا كانت (2.9882) تلاها العاملين الذين يتقاضون ما بين 601 إلى 900 دينار شهريا (2.8696) ومن ثم العاملين الذين يتقاضون ما بين 301 إلى 600 دينار شهريا بمتوسط حسابي (2.8096) أما العاملين الذين يتقاضون 300 دينار فأقل شهريا فقد كانت (2.5810).

وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية فقد كانت لصالح العاملين الذين يتقاضون مبلغ 900 دينار فأكثر شهريا بمتوسط حسابي (3.0069) تلاها العاملين الذين يتقاضون ما بين 601 إلى 900 دينار شهريا (2.8465)، ومن ثم العاملين الذين يتقاضون ما بين 301 إلى 600 دينار شهريا بمتوسط حسابي (2.7981)، أما العاملين الذين يتقاضون 300 دينار فأقل شهريا فقد كانت (2.6751).

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 يزداد معها الولاء العاطفي فكلما شعر الموظف أن دخله مجزي، وأن مجهوداته في العمل تحظى بمقابل جيد زاد ولاءه، وقد يعود

السبب في ذلك إلى أن الأفراد يلتحقون بالعمل ولهم احتياجات ورغبات وتطلعات يتوقعون أن تلبى من خلال العمل، فكلما كان الراتب مجزيا وكافيا لتحقيق ذلك زاد ولائهم للمؤسسة.

6. متغير مدة الخدمة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية استخرج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of

Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الراتب الشهري كما هو موضح في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14)

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	.393	3	.131	.514	.673
	داخل المجموعات	40.975	161	.255		
	المجموع	41.367	164	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	.728	3	.243	.883	.451
	داخل المجموعات	44.271	161	.275		
	المجموع	45.000	164	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	1.196	3	.399	1.347	.261
	داخل المجموعات	47.675	161	.296		
	المجموع	48.871	164	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.256	3	.085	.512	.675
	داخل المجموعات	26.879	161	.167		
	المجموع	27.135	164	-		

عرض النتائج وتحليله

وقد تبين لنا من الجدول رقم (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الولاء العاطفي الولاء المستمر و الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير مدة الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير مدة الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

وبلك يتضح لنا انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل، مما يثبت صحة الفرضية.

جدول رقم (15)

جدول يبين الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى

وفقا لمتغير مدة الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مدة الخدمة	الحالات
.52428	2.6613	62	1-5	الولاء العاطفي
.53691	2.6314	70	6-10	
.52455	2.4333	12	11-15	
.47889	2.7333	21	15+	
.52382	2.6412	165	Total	
.56255	2.8161	62	1-5	الولاء المستمر
.56470	2.7286	70	6-10	
.35633	2.9833	12	11-15	
.49857	2.9429	21	15+	
.54589	2.8073	165	Total	
.40370	2.7989	62	1-5	الولاء الأخلاقي
.41531	2.7958	70	6-10	
.37884	2.7794	12	11-15	
.41579	2.9132	21	15+	
.40677	2.8107	165	Total	

.50811	2.8848	62	1-5	الدرجة الكلية
.48578	2.9612	70	6-10	
.48668	2.8810	12	11-15	
.55295	3.0204	21	15+	
.50223	2.9342	165	Total	

يتضح لنا من الجدول رقم (15) أن متوسط درجة الولاء العاطفي لدى العاملين الذين امضوا أكثر من 15 سنة في وظيفتهم كانت (2.7333)، تلاهم العاملين الذين امضوا ما بين 6 إلى 10 سنوات (2.6314) ومن ثم العاملين الذين امضوا ما بين 1 إلى 5 سنوات وكان المتوسط الحسابي لدرجة ولائهم العاطفي (2.6613)، أما العاملين الذين امضوا ما بين 11 إلى 15 سنة فقد كانت (2.4333).

أما فيما يتعلق بدرجة الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين امضوا ما بين 11 إلى 15 سنة في وظيفتهم (2.9833) مقابل (2.9429) لدى العاملين الذين امضوا أكثر من 15 سنة في وظيفتهم، أما العاملين الذين امضوا ما بين 1 إلى 5 سنوات فقد كانت (2.8161) تلاهم العاملين الذين امضوا ما بين 6 إلى 10 سنوات (2.7268).

أما فيما يتعلق بدرجة الولاء الأخلاقي لدى العاملين الذين امضوا أكثر من 15 سنة في وظيفتهم كانت (2.9132) تلاها العاملين الذين امضوا ما بين 1 إلى 5 سنوات (2.7989)، ومن ثم العاملين الذين امضوا ما بين 6 إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي (2.7958)، أما العاملين الذين امضوا ما بين 11 إلى 15 سنة فقد كانت (2.7794).

وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية فقد كانت لصالح العاملين الذين امضوا أكثر من 15 سنة في وظيفتهم بمتوسط حسابي (3.0204) تلاها العاملين الذين امضوا ما بين 6 إلى 10 سنوات (2.9612) ومن ثم العاملين الذين امضوا ما بين 1 إلى 5 سنوات بمتوسط حسابي (2.8848) أما العاملين الذين امضوا ما بين 11 إلى 15 سنة فقد كانت (2.8810).

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 العاملين الذين لم تتجاوز مدة خدمتهم أكثر من 5 سنوات يكونون قادرين على الانتقال إلى عمل آخر إذا وجدوا فرصة أفضل في مكان آخر، وهذا لا يتعارض مع الفرضية التي تم إثباتها سابقا حيث تبين انه كلما زاد عمر الفرد تزداد درجة ولاءه للمنظمة، وذلك لان قطاع البنوك في مدينة الخليل ازدهر وانتشر منذ فترة قصيرة لا تتجاوز 10 سنوات باستثناء بعض البنوك ولذلك فان معظم العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية المحلية هم من صغار السن أو المتقدمين في السن الذين شغلوا وظائف سابقه قبل التحاقهم بالعمل في قطاع البنوك.

الفرضية الثانية:

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

و للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري والأخلاقي) وتأثير كلا من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

♦ المناخ التنظيمي:

ولدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي تم اختيار عدة متغيرات وهي:

1. المشاركة

2. الاتصال

3. نمط القيادة

أولاً: المشاركة:

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير المشاركة كما هو موضح

في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16)

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

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	2.578	7	.368	1.515	.166
	داخل المجموعات	37.671	155	.243		
	المجموع	40.249	162	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	2.987	7	.427	1.579	.145
	داخل المجموعات	41.882	155	.270		
	المجموع	44.869	162	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	2.811	7	.402	1.373	.220
	داخل المجموعات	45.340	155	.293		
	المجموع	48.151	162	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.072	7	.153	.911	.499
	داخل المجموعات	26.052	155	.168		
	المجموع	27.124	162	-		

وقد تبين لنا من الجدول رقم (16) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في

درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر و الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير المشاركة حيث كانت الدلالة

الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين

استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المشاركة، حيث كانت الدلالة

الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

ويلاحظ عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة وبين مشاركة العاملين وقد يرجع السبب

في ذلك إلى أن سياسات وأنظمة وقوانين العمل في البنوك تأتي من قبل الإدارة الإقليمية.

وبذلك يتم إثبات الفرضية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير المشاركة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

ثانياً: الاتصال:

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل حسب متغير الاتصال كما هو موضح في الجدول رقم (17).

جدول رقم (17)

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

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	6.095	13	.469	3.365	.000
	داخل المجموعات	21.040	151	.139		
	المجموع	27.135	164	-		
الولاء العاطفي	بين المجموعات	8.735	13	.672	3.109	.000
	داخل المجموعات	32.632	151	.216		
	المجموع	41.367	164	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	5.151	13	.396	1.502	.123
	داخل المجموعات	39.848	151	.264		
	المجموع	45.000	164	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	8.586	13	.660	2.475	.004
	داخل المجموعات	40.286	151	.267		
	المجموع	48.871	164	-		

عرض النتائج وتحليله

وقد تبين لنا من الجدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الولاء (العاطفي، و المستمر، و الأخلاقي) تعزى إلى متغير الاتصال حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

وأخيراً على الدرجة الكلية نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الاتصال، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً.

ويلاحظ وجود علاقة واضحة وبارزة جداً بين الاتصال وبين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة حيث أن لعنصر الاتصال دور كبير وتأثير عميق على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في الخليل، كونه يرتبط بعلاقات المدير الاجتماعية مع موظفيه.

وبذلك يتم نفي بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الاتصال على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

ثالثاً: نمط القيادة:

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل حسب متغير نمط القيادة كما هو موضح في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18)

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	4.109	11	.374	1.561	.116
	داخل المجموعات	36.380	152	.239		
	المجموع	40.489	163	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	4.009	11	.364	1.356	.200
	داخل المجموعات	40.861	152	.269		
	المجموع	44.870	163	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	6.790	11	.617	2.249	.015
	داخل المجموعات	41.728	152	.275		
	المجموع	48.518	163	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.376	11	.307	1.964	.036
	داخل المجموعات	23.749	152	.156		
	المجموع	27.124	163	-		

وقد تبين لنا من الجدول رقم (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في

درجة الولاء الأخلاقي تعزى إلى متغير نمط القيادة حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وهي

دالة إحصائية.

بينما نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الولاء العاطفي

و الولاء المستمر تعزى إلى متغير نمط القيادة حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير

دالة إحصائية.

وأخيرا على الدرجة الكلية نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الاتصال، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائيا.

ويتضح لنا وجود علاقة واضحة بين الولاء التنظيمي ونمط القيادة كما وتظهر هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي مما يؤكد على الدور الذي يلعبه القائد أو المدير في التأثير سلبا أو إيجابا على ولاء موظفية وفقا لنمط القيادة المتبع، وقد تبين لنا لدينا 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.

إذن نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل، بينما لا نجد هذه العلاقة في كلا من الولاء العاطفي والولاء المستمر، ومع ذلك نصل إلى نفي الفرضية.

♦ الرضا الوظيفي

ولدراسة تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي تم اختيار عدة متغيرات وهي:

1. الحوافز

2. طبيعة العمل.

3. التدريب.

أولاً: عن الحوافز

للتحقق من صحة الفرضية استخرج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل حسب متغير الحوافز كما هو موضح في الجدول رقم(19).

جدول رقم(19)

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

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الحالات
.710	.678	.175	8	1.399	بين المجموعات	الولاء العاطفي
		.258	155	39.964	داخل المجموعات	
			163	41.363	المجموع	
.428	1.014	.280	8	2.236	بين المجموعات	الولاء المستمر
		.276	155	42.738	داخل المجموعات	
			163	44.974	المجموع	
.676	.717	.216	8	1.732	بين المجموعات	الولاء الأخلاقي
		.302	155	46.769	داخل المجموعات	
			163	48.500	المجموع	

عرض النتائج وتحليله

.818	.549	.093	8	.747	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.170	155	26.377	داخل المجموعات	
			163	27.124	المجموع	

وقد تبين لنا من الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الولاء (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) تعزى إلى متغير الحوافز حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

وأخيراً على الدرجة الكلية نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الحوافز، حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

كما ويتضح مما سبق عدم وجود علاقة بين نظام الحوافز المتبع وبين الولاء التنظيمي وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم رضا العاملين على نظام الحوافز المتبع حيث يجده البعض غير كافي 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 التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

ثانياً: طبيعة العمل:

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل

حسب متغير طبيعة العمل كما هو موضح في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20)

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	2.436	10	.244	.957	.483
	داخل المجموعات	38.927	153	.254		
	المجموع	41.363	163			
الولاء المستمر	بين المجموعات	3.247	10	.325	1.191	.301
	داخل المجموعات	41.727	153	.273		
	المجموع	44.974	163			
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	2.286	10	.229	.757	.670
	داخل المجموعات	46.214	153	.302		
	المجموع	48.500	163			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.505	10	.151	.899	.536
	داخل المجموعات	25.619	153	.167		
	المجموع	27.124	163			

ويتضح لنا من الجدول رقم (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في

درجة الولاء (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) تعزى إلى متغير طبيعة العمل حيث كانت الدلالة

الإحصائية أكبر من 0.05 وهي دالة إحصائياً.

وأخيراً على الدرجة الكلية نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات

موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير طبيعة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية

أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

عرض النتائج وتحليله

ونجد هنا أيضا اختفاء العلاقة بين طبيعة العمل والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العمل في البنوك يحتاج إلى جهد ودقة كبيرة جدا كما أن العمل لا يتسم بالوضوح وتحديد الواجبات والمسؤوليات حيث يتم توزيع المهام حسب المسمى الوظيفي وسياسات الإدارة العليا.

وبذلك نصل إلى إثبات الفرضية حيث تبين انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير طبيعة العمل على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل.

ثالثا: التدريب:

للتحقق من صحة الفرضية استخرج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis Of Variance) للفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل حسب التدريب كما هو موضح في الجدول رقم(21).

الجدول رقم(21).

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

الحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	بين المجموعات	4.632	9	.515	2.158	.028
	داخل المجموعات	36.730	154	.239		
	المجموع	41.363	163	-		
الولاء المستمر	بين المجموعات	1.097	9	.122	.428	.919
	داخل المجموعات	43.878	154	.285		
	المجموع	44.974	163	-		
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	4.532	9	.504	1.764	.079
	داخل المجموعات	43.968	154	.286		
	المجموع	48.500	163	-		

عرض النتائج وتحليله

.067	1.830	.291	9	2.620	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.159	154	24.504	داخل المجموعات	
		-	163	27.124	المجموع	

ويتضح لنا من الجدول رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الولاء (المستمر، والأخلاقي) تعزى إلى متغير التدريب حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

بينما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الولاء العاطفي تعزى إلى متغير التدريب حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً.

وأخيراً على الدرجة الكلية نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير طبيعة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 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 كلا من التدريب على الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل، بينما لم يتم إثبات ذلك في الولاء العاطفي.

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

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الجداول التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات التالية (التأخر، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل).

أولاً: التأخر عن العمل صباحاً:

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الجداول التكرارية والنسب المئوية لنسبة التأخر عن العمل صباحاً وأسباب ذلك كما هو موضح في الجدولين رقم (22) و رقم (23)

جدول رقم (22)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب التأخر عن العمل صباحاً

النسبة المئوية	التكرار	الحالات
18.8%	31	يتأخر
81.2%	134	لا يتأخر
100.0%	165	Total

ويتضح لنا أن نسبة التأخر عن العمل منخفضة حيث بلغت (18.8%) فقط بينما بلغت نسبة الأشخاص غير المتأخرين عن العمل (81.2%) مما يدل على وجود علاقة بين الولاء التنظيمي صباحاً لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية وبين قلة التأخر

وبذلك نصل إلى أن الغالبية العظمى من العاملين في قطاع البنوك لا يتأخرون عن عملهم صباحاً مما يدل على تمتعهم بمستوى عالي من الولاء التنظيمي وتأثير ذلك على حضورهم صباحاً.

جدول رقم (23)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسبة لأسباب التأخر عن العمل صباحاً

السبب	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية للقيم المجابة
أسباب خارجه عن إرادتك	52	%31.5	%77.6
عدم تأثير ذلك على سير العمل	3	%1.8	%4.5
عدم اهتمام المدير	3	%1.8	%4.5
الشعور بالتعب والكسل	1	%0.6	%1.5
غير ذلك	8	%4.8	%11.9
مجموع الإجابات	67	%40.6	%100.0
القيم الناقصة	98	%59.4	
المجموع	165	%100.0	

ويتضح لنا من الجدول رقم (23) أن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التأخر عن العمل صباحاً هي الأسباب الخارجة عن إرادة العاملين حيث بلغت نسبة الإجابة عليها (%77.6). تلاها و بنسب مئوية متساوية عدم تأثير ذلك على سير العمل و عدم اهتمام المدير و فقد بلغت (%4.5)، وأفاد (%1.5) أن سبب ذلك الشعور بالتعب والكسل. ومن الأسباب الأخرى التي تشير إليها بعض المستجيبون وجود

1. روتين قاتل في العمل.
2. وصعوبة المواصلات
3. بالإضافة إلى الظروف الصعبة التي يمر بها العاملون من حواجز عسكرية وإغلاق

الطرق

ثانياً: الغياب عن العمل:

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الجداول التكرارية والنسب المئوية لنسب التغيب عن العمل وأسباب ذلك كما هو موضح في الجدولين رقم (24) و رقم (25) .

جدول رقم (24)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب التغيب عن العمل

الحالات	التكرار	النسبة المئوية
يتغيب	73	%44.2
لا يتغيب	92	%55.8
Total	165	%100.0

و يتضح لنا من الجدول رقم (24) أن نسبة الأشخاص الذين لا يتغيبون عن العمل أعلى من نسبة الأشخاص الذين يتغيبون عن العمل حيث (%55.8)، بينما بلغت نسبة الأشخاص الذين يتغيبون عن العمل (%44.2)، ونستنتج من ذلك أن غالبية العاملين في قطاع البنوك لا يتغيبون عن عملهم وهذا يدل على ارتفاع مستوى ولائهم التنظيمي.

جدول رقم (25)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب أسباب الغياب عن العمل

السبب	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية للقيم المجابة
رض	54	%32.7	%65.1
رامات شخصية	16	%9.7	%19.3
م الرغبة في العمل	2	%1.2	%2.4
ر ذلك	11	%6.7	%13.3

عرض النتائج وتحليله

		83	مجموع الإجابات
%100.0	%50.3	82	القيم الناقصة
	%49.7	165	المجموع
	%100.0		

ويتضح لنا من الجدول رقم (25) أن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التغيب عن العمل هي المرض حيث بلغت نسبة الإجابة (65.1%). تلاها الالتزامات الشخصية بنسبة (19.3%) بينما (2.4%) يرجع السبب إلى عدم الرغبة في العمل.

ومن الأسباب الأخرى التي تم الإشارة إليها البعض

1. وجود حالات وفاة
2. المناسبات الاجتماعية
3. الإرهاق الجسدي
4. الظروف السائدة من إغلاق وحوادث

ثالثاً: معدل دوران العمل

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الجداول التكرارية والنسب المئوية لنسبة التغيب عن

العمل وأسباب ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (26)

جدول رقم (26)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لمعدل دوران العمل

النسبة المئوية	التكرار	الحالات
%41.2	68	ترك العمل
% 58.8	97	عدم ترك العمل
% 100.0	165	Total

يتضح لنا من الجدول رقم (26) أن معدل العاملين الذين يرغبون في ترك العمل (41.2%)، مقابل (58.8%) من العاملين الذين لا يرغبون في ذلك.

نستنتج 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. و يعزى السبب في رغبة العاملين بالاستمرار في العمل إلى:

1. الرواتب الجيدة

2. وجود تعاون بين زملاء العمل.

3. الاستقرار الوظيفي.

4. الراحة النفسية.

5. المكانة الاجتماعية.

بينما يعزى السبب في رغبة العاملين بترك العمل :

1. الانتقال إلى المشاريع الخاصة والبحث عن فرصة عمل افضل .

2. الرغبة في الحصول على رواتب وحوافز ومكافآت مرضية اكثر.

3. ساعات العمل طويلة، والروتين اليومي، والملل، وضغط العمل.

4. عدم اهتمام المدراء بالعاملين، وصعوبة التعامل مع الآخرين.

5. أن غالبية الإناث يرغبن بترك العمل بسبب الالتزامات العائلية.

رابعاً: ساعات العمل:

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الجداول التكرارية والنسب المئوية لنسب التغيب عن العمل وأسباب ذلك كما هو موضح في الجداول رقم (27) و (28) و (29).

جدول رقم (27)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب التأخر بعد انتهاء الدوام

النسبة المئوية	التكرار	الحالات
%80.0	132	تأخر بعد الدوام
%20.0	33	لا تأخر
% 100.0	165	Total

يتضح لنا من الجدول رقم (27) أن (%80.0) يتأخرون في عملهم إلى ما بعد انتهاء الدوام مقابل (%20.0) لا يتأخرون في مكان عملهم. مما يدل على أن الغالبية العظمى من العاملين في قطاع البنوك يتأخرون في عملهم.

جدول رقم (28)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسب أسباب التأخر في مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	الحالات
%40.0	66	مجبور عليه
%60.0	99	بمحض إرادتك
% 100.0	165	Total

ومن بين (80.0%) من الأشخاص الذين يتأخرون في عملهم تبين أن (40.0%) من هؤلاء الأشخاص مجبرون على العمل إلى ما بعد انتهاء الدوام، بينما (60.0%) 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 (29)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية للتضحية الشخصية التي يقدمها العاملين

الحالات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية للقيم المجابة
استمر بالعمل حتى انتهي منه	141	%85.5	%86.0
تؤجل العمل للغد	10	%6.1	%6.1
تطالب بساعات إضافية	6	%3.6	%3.7
تطلب من شخص آخر المساعد	5	%3.0	%3.0
غير ذلك	2	%1.2	%1.2
مجموع الإجابات	164	%99.4	%100.0
القيم الناقصة	1	%0.6	
المجموع	165	%100.0	

ويتضح لنا من الجدول رقم (29) انه في حال كان العمل بحاجة إلى أكثر من ساعات الدوام المقررة فإن (86.0%) يستمرون في العمل حتى الانتهاء منه، بينما (6.1%) يعملون على تأجيل العمل إلى اليوم التالي، و(3.7%) يطالبون بساعات عمل إضافية، وأشار (3.0%) إلى أنهم سيقومون بطلب المساعدة من شخص آخر لإنهاء العمل

عرض النتائج وتحليله

ومن خلال النتائج السابقة نصل إلى نفي الفرضية حيث تبين وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل وكلا من المتغيرات التالية (التأخير، والغياب، ومعدل دوران العمل، وعدد ساعات العمل)

كما تم دراسة تأثير درجة الولاء التنظيمي على نظرة الفرد للعمل، وشعوره تجاه المكان الذي يعمل فيه، كما هو موضح في والجدولين رقم (30)، و (31).

جدول رقم (30)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لنسبة نظرة العاملين إلى مكان عملهم

الحالات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية للقيم المجابة
مكان دائم	72	%43.6	%43.9
مكان مؤقت	36	%21.8	%22.0
مكان لتحقيق الذات	29	%17.6	%17.7
مكان للتميز والمكانة	23	%13.9	%14.0
غير ذلك	4	%2.4	%2.4
مجموع الإجابات	164	%99.4	%100.0
القيم الناقصة	1	%.6	
المجموع	165	%100.0	

ويتضح لنا من الجدول رقم (30) أن (%43.9) يرون في مكان عملهم انه مكان دائم للعمل، بينما يجد (%17.7) أن لديهم القدرة على تحقيق ذاتهم وإظهار إبداعاتهم في مكان العمل، و(%14.0) يعتبرون أن مكان العمل يحقق لهم تميز ومكانة مرموقة، مقابل (%22.0) يجدون انه مكان مؤقت للانتقال إلى عمل آخر.

أي أن غالبية العاملين في قطاع البنوك التجارية يرون أن مكان عملهم مكان دائم يحقق لهم التميز والمكانة وبه يستطيعون تحقيق ذاتهم.

جدول رقم (31)

جدول يبين التكرار والنسبة المئوية لشعور العاملين تجاه مكان عملهم

الحالات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية للقيم المجابة
لا اهتم ما دام البنك مستمر في إعطائي راتبي	13	%7.9	%7.9
أزيد في العمل حتى أغير الصورة	43	%26.1	%26.2
أدافع عن البنك	79	%47.9	%48.2
أدافع عن عملي ومجهودي فيه	28	%17.0	%17.1
غير ذلك	1	%0.6	%0.6
مجموع الإجابات	164	%99.4	%100.0
القيم الناقصة	1	%0.6	
المجموع	165	%100.0	

يتضح لنا من الجدول رقم (31) انه في حال قيل لأحد العاملين في البنوك بان البنك الذي يعمل فيه غير ناجح فإن (7.9%) لا يهتمون بذلك ما دام البنك مستمر في إعطاءهم رواتبهم، بينما يدفع ذلك (26.2%) لزيادة العمل حتى يغيروا هذه الصورة، بينما (48.2%) أكدوا على أنهم سوف يدافعون عن البنك، مقابل (17.1%) سيدافعون عن مجهودهم فيه فقط.

الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مدى أهمية كلا من العوامل التالية (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، وضوح الأهداف التنظيمية، تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، العلاقات الاجتماعية الجيدة، وضوح الأدوار والمهام الوظيفية) في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأهم العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل و ذلك كما هو موضوع في الجدول رقم (32)

جدول رقم (32)

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		
.398	3.80	تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي	1.
.564	3.59	تطبيق أنظمة حوافز مناسبة	2.
.582	3.47	وضوح الأدوار والمهام الوظيفية	3.
.564	3.41	وضوح الأهداف التنظيمية	4.
.659	3.38	العلاقات الاجتماعية الجيدة	5.

ويتضح لنا من الجدول رقم (32) 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 والمهام الوظيفية، يليه وضوح الأهداف التنظيمية، وأخيراً تأتي أهمية العلاقات الاجتماعية الجيدة.

وقد أشار بعض العاملين إلى وجود عوامل أخرى مساعده في تكوين الولاء التنظيمي لديهم منها:

1. قوة الشخصية الإدارية الناجحة وتأثيرها على الموظفين.
2. سمعة البنك ومكانته على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
3. متابعة المسؤولين للموظفين بشكل مستمر لكل مشاكلهم.
4. حصول الموظف "العامل" على كامل حقوقه ومستحقاته عند انتهاء خدمته.

ومن هنا نصل إلى نفي الفرضية حيث تبين وجود علاقة في مدى أهمية كلا من العوامل التالية (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، وضوح الأهداف التنظيمية، تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، العلاقات الاجتماعية الجيدة، وضوح الأدوار والمهام الوظيفية) في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل

ثبات مقياس الدراسة :

تم التحقق من ثبات مقياس الدراسة، بفحص الاتساق الداخلي لفقرات المقياس بجميع محاوره وذلك حسب معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) على عينة الدراسة لكلية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (33)

جدول رقم (33)

جدول يبين نتائج ثبات مقياس الدراسة بجميع أبعاده

المحور	أبعاده	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	7	.7848
	الولاء المستمر	5	.6584
	الولاء الأخلاقي	5	.7338
	المجموع	17	.8390
المناخ التنظيمي	المشاركة	3	.7183
	الاتصال	5	.6010
	نمط القيادة	4	.6437
	المجموع	12	.7899
الرضا الوظيفي	الحوافز	4	.7417
	طبيعة العمل	4	.7439
	التدريب	4	.7837
	المجموع	12	.8532
أهم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	—	5	.7368

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (34) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات

صدق مقياس الدراسة:

للتحقق من صدق مقياس الدراسة قمنا بحساب مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس، وأنها تشترك معا في قياس درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (34).

جدول رقم (34)

جدول يبين الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد مقياس الدراسة

الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
.1	.532	.000
.2	.567	.000
.3	.494	.000
.4	.622	.000
.5	.472	.000
.6	.564	.000
.7	.549	.000
.8	.312	.000
.9	.365	.000
.10	.564	.000
.11	.430	.000
.12	.212	.006
.13	.590	.000
.14	.539	.000
.15	.582	.000
.16	.519	.000
.17	.579	.000

في خبره الأمانة بحرفة في حفظ العلم والمسؤوليات لذلك ما حيث أن عدم خروج
الملك يروج إلى دور المصلين وحل نوع من المشاكل والمشورة في العمل مما يبرز أيضا على
والله ولي التوفيق
10 نظرا لما كانته الفرصة من عدم وجود حلقا بين المشاركة والحوار وطبيعة العمل والقرابة
ربما تولد التظلم في فريق ليست وهمي بإعداد أعضاء الفريق من قبل المصالح الأخرى
لتكون على أصولها

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

9. 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.

10. نظرا لما أثبتته الدراسة من عدم وجود علاقة بين المشاركة والحوافز وطبيعة العمل والتدريب

وبين الولاء التنظيمي فإن فريق البحث يوصي بإعطاء اهتمام اكبر من قبل الباحثين الآخرين

للتعرف على أسباب ذلك.

الاستنتاجات:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في الخليل وعلاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات، ومن أجل هذا الهدف تم صياغة أربع فرضيات رئيسية لكل منها فرضيات فرعية، وبعد الدراسة والتحليل الذي تم توضيحه في الفصل الرابع توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في الخليل فالعاملين الذكور أكثر ولاء من الإناث، كما توجد هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي، بينما لم يتم إثباتها في الولاء العاطفي والولاء المستمر.
2. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في الخليل، وقد كانت النتائج لصالح فئة 50 سنة فما فوق، وقد تبين أنه كلما زاد عمر الفرد كان ازداد ولاءه، وقد تم إثبات ذلك في الولاء العاطفي، بينما لا توجد علاقة بين متغير العمر والولاء المستمر والأخلاقي.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في الخليل، وقد كانت لصالح حملة الشهادة الثانوية العامة، كما ظهرت هذه العلاقة في الولاء العاطفي بينما لم تظهر في الولاء المستمر والأخلاقي.
4. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الراتب الشهري ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في الخليل، وقد ثبتت هذه العلاقة في الولاء المستمر والأخلاقي، بينما لم يتم إثبات ذلك مع الولاء العاطفي.

5. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من (الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة) والولاء التنظيمي و أبعاده.
6. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المشاركة والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الاتصال والولاء التنظيمي و أبعاده الثلاثة.
8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية، أما في أبعاد الولاء فتظهر هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي بينما لم يتم إثبات وجود هذه العلاقة في كلا من الولاء العاطفي والمستمر.
9. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من (الحوافز، وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي و أبعاده.
10. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التدريب والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية، كما ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين التدريب وكلا من الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، بعكس ما ظهر في الولاء العاطفي من حيث تبين وجود علاقة بينهما.
11. توجد علاقة بين كلا من (الغياب، معدل دوران العمل، التأخر عن العمل، عدد ساعات العمل) وبين الولاء التنظيمي.
12. هناك أهمية كبيرة لكلا من العوامل التالية 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).
13. ينظر معظم العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية لمكان عملهم على أنه مكان دائم يحقق لهم التميز والمكانة الاجتماعية، في حين يرى نسبة ضئيلة على أنه مكان مؤقت للعمل.

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

التوصيات:

بالاستناد إلى الاستنتاجات التي توصلت إليه الدراسة يقدم فريق البحث والتوصيات التالية:

1. 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.
2. العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك عن طريق الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة عليه.
3. الاهتمام بوسائل اختيار العاملين للتوظيف مع مراعاة العوامل الديموغرافية المؤثرة على درجة الولاء التنظيمي.
4. الحفاظ على وجود مناخ اتصالي مفتوح تسوده الثقة والتعاون والتقدير والاحترام بين العاملين.
5. على المدراء التعامل مع موظفيهم بحزم وجدية وعدم استخدام نمط القيادة المتساهل لان ذلك من شأنه أن يضعف ولائهم للمنظمة.
6. ضرورة تركيز المدراء على الجوانب الإنسانية، حيث أن الاهتمام بالعاملين سوف يؤدي تبعاً إلى نتائج إيجابية في الإنتاج.
7. تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وتوضيح الأسس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أعمال الفرد بالإضافة إلى المحاذير التي قد تؤدي إلى فصله أو الاستغناء عنه.
8. العمل على تطبيق أنظمة حوافز مناسبة وعادلة لما لها من دور كبير في تكوين الولاء التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، (القاهرة: مجمع اللغة، 1960).
2. الأشهب، محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثالثة، 1978.
3. الحناوي، محمد، السلوك التنظيمي، القاهرة، (المكتب العربي الحديث، دون تاريخ).
4. الدقس، محمد، خليل عليان، تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، منجم الحسا، مجلة دراسات، سلسلة أ، المجلد 18، العدد 1، (كانون الثاني، 1990).
5. العتيبي، آدم غازي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 1، العدد 1، نوفمبر 1993.
6. العتيبي، سعود محمد وطلق عوض الله السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 70، سبتمبر 1997.
7. الغامدي، عبد الله، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، العدد 3، (1990).
8. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 1990.
9. المعاني، ايمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع، (عمان، مركز احمد ياسين، 1996).
10. المير، عبد الرحيم بن علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 1، يونيو 1995.

11. ياغي، محمد، الأخلاقيات في الإدارة، (عمان: مركز أحمد ياسين الفني، 1995)، ص.ص 72-79.
12. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1980).
13. سمير، عسكر، المسار الوظيفي والتطبيع الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 14، عدد 3، (1990).
14. كيث ديفز، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، (القاهرة: دار نهضة مصر، 1974).
15. مبارك، محمد، أساليب البحث العلمي، (مكتبة الأكاديمية، 1992).
16. 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 6، عدد 1، يناير 1999.

1. Becker, H.S. , **Notes on the Concept of Commitment**, American Journal of Sociology, vol ;66, (1960).
2. Braining Sydner, **Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment**, Academy Management Journal,26,3,1983.
3. Buchanan, **building organization commitment: the socialization of manager in work organization**, administrate science quarterly, vol19.
4. Cook ,Jand T.Wall, (1980). **New Work Attitude measures of Trust: Organizational Commitment and Personal need Non Fulfilment**, Journal of Occupation Psychology, vol.53.
5. David R. Hampton and others, **Organizational Behavior and The Practice Of management Revised**(Glenview, Hlinois:Scott , Foresman and company,1973).
6. Herbert G.Heneman ,Donald P.Schwab, John A.Feaser, **Personal Human Resource Management**, Richard D Irwin, Hlinoise, 1983.
7. John M. Stevens and Others Op.Cit.
8. Kidron, A., **Work Values and Organizational Commitment**, Academy of Management Journal,Vol.21, ,(1978).
9. Meyer, J.Allen, N.and Smith ,C., **Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization**, Journal of Applied Psychlogy,Vol,78, (1993).
10. Mottaz,C, **An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment**, The Sociological Quarterly,vol.30, (1989).
11. Near, **Organizational commitment among Japanese and v.s .workers organization studies**, vol 10, 1989.
12. O'Rerily, C.and Caldwell,D., **The Commitment and Job Tenure of New Employee: Some Evidence of Post Decisional Justification**, Administration Science Quarterly,Vol.26, ,(1980).

13. Porter:streers, r.mowday, R.and Boulain P. , **organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians**, journal of applied psychology.vol.59, ,(1974).
14. Salanick ,G.R., **Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**, In B.m.Staw and G.R.Salanicik(ed.)New Directors in Organizational Behavior,(Chicago.St.Clahr Press., (1977).
15. Sheldon,M. ,**Investment and Involvements and Mechanism Producing commitment to the Organization**, Administration Science Quarterly, vol .16,(1971).
16. Sterrs; R.M, **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly. , (1977),Vol.22.

<http://www.suhaf.net.sa/2000jaz/oct/24/904.htm>

<http://www.suhaf.net.sa/2000jaz/mar/11/ec.htm>

ثالثا: الإنترنت:

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ة المحترم/ة :

تحية طيبة وبعد

يقوم فريق البحث بدراسة حول الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية في الخليل وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات وإدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

فريق البحث
مي الدويك صفاء أبو حديد

إشراف
أ. لينة المحتسب

أولاً: يرجى الإجابة على المعلومات التالية وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المحدد.

1. الجنس	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر		
2. العمر	<input type="checkbox"/> 29-20	<input type="checkbox"/> 39-30	<input type="checkbox"/> 49-40	<input type="checkbox"/> 50 فما فوق
3. الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> غير ذلك (حدد)	
4. الدرجة العلمية:	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير فما فوق
5. الراتب الشهري	<input type="checkbox"/> أقل من 300 د	<input type="checkbox"/> 301-600 د	<input type="checkbox"/> 601-900 د	<input type="checkbox"/> 900 د فأكثر
6. مدة الخدمة:	<input type="checkbox"/> 1-5 سنوات	<input type="checkbox"/> 6-10 سنوات	<input type="checkbox"/> 11-15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة

ثانياً: عبر عن درجة موافقتك عن كل من العبارات التالية بوضع إشارة (√) في المكان المناسب :

معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	العبارة
				1. ساكون سعيدا جدا إذا قضيت ما تبقى من حياتي العملية في هذا البنك.
				2. اشعر بالفخر والاعتزاز إذا ما تحدثت عن مكان عملي مع الآخرين.
				3. اشعر بان كل مشاكل البنك جزء من مشاكلي الخاصة.
				4. من الصعب الالتحاق والاندماج في عمل جديد كما هو الحال في هذا البنك.
				5. اشعر بوجود جو اخوي في هذا البنك.
				6. اشعر بارتباط عاطفي تجاه البنك الذي اعمل فيه.
				7. اشعر بانتماء لهذا البنك.
				8. اشعر بالخوف من ترك عملي لصعوبة الحصول على عمل آخر.
				9. وجود فرص عمل أخرى مناسبة لي تكاد تكون معدومة لو قررت ترك العمل في هذا البنك.
				10. بقائي في هذا البنك لما يوفره من مزايا مقارنة بالبنوك الأخرى.
				11. سيكون من الصعب علي أن اترك العمل في هذا البنك وفي هذا الوقت حتى لو أردت ذلك.
				12. إن بقائي في هذا البنك نابع من حاجتي للعمل.
				13. يستحق مني هذا البنك الإخلاص.
				14. لن اترك العمل في هذا البنك لأنني اشعر بالتزام أخلاقي اتجاه زملائي في العمل.
				15. اشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار في عملي بهذا البنك.
				16. ساشعر بالذنب لو تركت العمل في هذا البنك والالتحاق ببنك آخر.
				17. حتى مع وجود عمل افضل في مكان آخر اشعر أديبا بضرورة الاستمرار في عملي بهذا البنك.
				18. عدم مشاركة المدير للعاملين في تحديد أهداف المؤسسة يضعف الولاء.
				19. عدم إتاحة المدير المجال أمام موظفيه للمناقشة وإبداء الرأي يضعف من ولائهم للمؤسسة.
				20. إن تفويض المدير جزءاً من صلاحياته للعاملين يزيد من ولائهم للمؤسسة.
				21. تشجيع المدير على سيادة روح التعاون بين العاملين يزيد من ولائهم.
				22. مصارحة المدير لموظفيه لوضع البنك والمشاكل التي تواجهه يضعف من ولائهم.
				23. يرتبط الولاء بمدى مشاركة المدير للعاملين في أفرانهم وأحزانهم.
				24. يزداد ولائي للمؤسسة لسماحها للموظفين بالاتصال المباشر بالمدير عند الحاجة.
				25. كشف للممارسات اللاأخلاقية والتي تهدد المصلحة العامة تعبر عن ولائي للمؤسسة.
				26. عدم اتخاذ المدير موقفاً حازماً مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم تضعف من ولائهم للمؤسسة.
				27. إهمال المدير لواجباته ومسؤولياته يضعف من ولائ الموظفين للمؤسسة.
				28. اهتمام المدير بنتائج العمل أكثر من اهتمامه بطرق الأداء يضعف من الولاء.
				29. تركيز المدير على المهارات الإنسانية للموظفين أكثر من المهارات الفنية يزيد من ولائ الموظف.

ثالثاً: ضع دائرة حول الإجابة الأنسب:

1. هل تتأخر عن الدوام صباحاً:
2. لا

1. نعم
2. إذا كنت من الأشخاص الذين يتأخرون عن عملهم فهل سبب هذا التأخير

1. أسباب خارجه عن إرادتك
2. عدم تأثير ذلك على سير العمل
3. عدم اهتمام المدير بذلك
4. الشعور بالتعب أو الكسل
5. غير ذلك (حدد) _

3. هل تضطر للتغيب عن المؤسسة؟
2. لا

1. نعم
4. إذا كانت الإجابة نعم فما سبب التغيب هو؟

1. المرض
2. التزامات شخصية
3. عدم الرغبة في العمل
4. غير ذلك (حدد) _

5. هل تفكر في ترك العمل هنا يوماً ما
2. لا

1. نعم
6. إذا كانت الإجابة نعم أو لا فما الأسباب:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

7. هل تتأخر في مكان العمل إلى ما بعد انتهاء الدوام :
2. لا

1. نعم
8. إذا كنت من الأشخاص الذين يتأخرون في عملهم فهل هذا التأخير

2. بمحض إرادتك

1. مجبر عليه

9. إذا وجدت بان عمالك بحاجة إلى ساعات أكثر من ساعات الدوام المقررة فهل

1. تستمر بالعمل إلى أن تنتهي منه
2. تؤجل العمل إلى اليوم التالي
3. تطالب بساعات عمل إضافية
4. تطالب من شخص آخر القيام بذلك
5. غير ذلك (حدد) _

10. أنت تنظر إلى العمل هنا على انه

1. مكان دائم للعمل
2. مكان مؤقت للانتقال إلى عمل آخر
3. مكان تجد فيه قدرة على تحقيق ذاتك وإظهار إبداعاتك
4. مكان يحقق لك تميز ومكانة مرموقة
5. غير ذلك (حدد)

11. إذا قيل لك بان البنك الذي تعمل فيه غير ناجح فإن شعورك يكون:

1. لا اهتم كثيرا مادام البنك مستمر في إعطائي راتبي
2. تصبح لدي الرغبة في زيادة العمل حتى أغير الصورة
3. أدافع عن البنك
4. أدافع عن عملي ومجهودي فيه
6. غير ذلك (حدد)

رابعاً: عبر عن درجة تأثير كل من العناصر التالية على الولاء التنظيمي لديك وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة الأكثر ملائمة:

لا يؤثر	قليل التأثير	يؤثر	يؤثر بشدة	العبرة
				1. عدالة نظام التعويضات والمكافآت المتبع.
				2. مدى توفر فرص ترقية جيدة وإتاحتها للجميع.
				3. اتباع نظام مكافئة نهاية الخدمة.
				4. مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية يساهم فيها الموظفون.
				5. وضوح واجباتي ومسؤولياتي الوظيفية.
				6. مدى تحقيق الوظيفة للمستوى والمكانة الاجتماعية التي ارغب بها.
				7. تناسب عملي مع سماتي الشخصية.
				8. توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل بين الموظفين.
				9. وجود برامج تدريبية تساعد على مواكبة التطور التكنولوجي.
				10. مساهمة الدورات التدريبية في التقليل من ضغط العمل.
				11. دور التدريب في إعداد الموظف لتولي وظائف قيادية مستقبلاً.
				12. دور البرنامج التدريبي في التغلب على نقاط ضعف الموظف.

خامساً: عبر عن درجة أهمية كل من العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي لديك وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة الأكثر ملائمة:

غير مهم	قليل الأهمية	مهم	مهم جداً	العبرة
				1. تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي
				2. وضوح الأهداف التنظيمية
				3. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة
				4. العلاقات الاجتماعية الجيدة
				5. وضوح الأدوار والمهام الوظيفية
				6. أية عوامل أخرى تراها مناسبة (اذكرها):



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ: ٢٠٠٤/٤/٢٨

حضرة السيد/ مدير بنك الاسكان للتجارة والتمويل المحترم
دوار المنارة

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات:

مي الدويك

صفاء ابو حديد

وهم من طلبة الدائرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " الولاء التنظيمي في قطاع البنوك التجارية والاسلامية في محافظة الخليل"، وذلك بتزويدهن بالمعلومات الضرورية لمشروعهن. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

سهيل سلطان



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ: ٢٠٠٤/٤/٢٨

حضرة السيد/ مدير بنك الاسكان للتجارة والتمويل المحترم
دوار المنارة

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات:

مي الدويك

صفاء ابو حديد

وهم من طلبة الدائرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " الولاء التنظيمي في قطاع البنوك التجارية والاسلامية في محافظة الخليل"، وذلك بتزويدهن بالمعلومات الضرورية لمشروعهن. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

سهيل سلطان