

# الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك وعلاقته بالخصائص الشخصية

## The relationship between Organizational commitment and the personal characteristics for customs employees

الأرغوميا والوقاية من الأخطار/ العلوم الاجتماعية/ جامعة وهران 2/ الجزائر	علم النفس	Doc: Bendaho Soumia <a href="mailto:sbendahou31@yahoo.com">sbendahou31@yahoo.com</a>
العمليات التربوية والسياق الاجتماعي، العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر	علم النفس	Dr. Kaddour B. Houaria <a href="mailto:houaria@gmail.com">houaria@gmail.com</a>
DOI: 10.46315/1714-009-003-033		

تاريخ الإرسال: 2019/08/13 تاريخ القبول: 2020/02/17 تاريخ النشر: 2020/06/16

### الملخص:

تهدف الدراسة في تناولها إلى تحديد مستوى ولاء الموظفين الجمركيين لمنظمتهم، والكشف عن الفروق الموجودة في مستوى ولائهم التنظيمي، أجريت الدراسة على عينة مكونة من مائتين وسبعة وعشرون (227) موظفا بالمصالح التابعة للمديرية الجهوية للجمارك بوهران، استخدمنا مقياس الولاء التنظيمي "لألن وماير" (Allen & Meyer, 1990)، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: الوقوف على مستوى متوسط من الولاء التنظيمي- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر والمعيارى) تبعا لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي ببعده (المعيارى) لصالح الفئة التي تراوحت مدة أقدميتها 22-30 سنة.

الكلمات المفتاحية: أبعاد: الولاء، التنظيمي، المتغيرات، الشخصية.

### Abstract:

The study aimed to determine the level of commitment of customs employees to their organization and to detect the differences in their level of organizational commitment due to personal variables. The study was conducted on a sample of 227 employees of the regional directorate of customs in Oran. we used tool for measure Allen & Meyer (1990) organizational commitment. The following results were revealed: (A) medium level of organizational commitment were found significant differences were noticed. There were no statistically significant differences in the level of organizational commitment in its dimensions (emotional, continuous and normative) according to the gender variable. There are statistically significant differences in the level of organizational loyalty by its dimension (normative) for the category whose duration ranged from 22-30 years according to the seniority variable .

**Keywords:** Dimensions; Loyalty; organizational; variables; personality.

### 1- مقدمة:

لقد اهتم علماء الإدارة أمثال "فريدريك تايلور وهز براغ" Fredrik et Hazbrag وغيرهم من الباحثين الذين تفننوا في أبحاثهم في وضع أسس ومبادئ الإدارة العصرية الحديثة، التي بنت تقدمها من خلال استفادتها القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال التسيير الذكي والمتميز للموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل

ماله صلة بالعنصر البشري، قبل زمن ليس ببعيد كان الموظف حينما يلتحق بوظيفته الأولى، التي سيباشر فيها حياته العملية يعتقد أنه سيظل في هذه المنظمة إلى أن يصل سن التقاعد، لكن تغير الوضع وأصبح الموظف ينتقل خلال حياته الوظيفية عبر منظمات متعددة وكثرت شكوى أصحاب العمل من ندرة الولاء الوظيفي، الذي يجعل الموظف متمسكا بمنظمتهم مهما عرض عليه من وظائف أخرى، إن التغيير الذي طرأ على سوق العمل في القرن الحادي والعشرين يتطلب من أصحاب العمل إعادة النظر في سياساتهم وتكريس جهودهم لزراعة الولاء في موظفيهم للمنظمة التي يعملون بها.

غير أننا نجد أن موضوع الولاء التنظيمي كمفهوم قائم بسياقاته العلمية والعملية الصحيحة لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات، موازياً للنماذج النظرية التي ظهرت آنذاك حيث يعد "بورتير وستارس وموداي" (Porter ; Steers & Mowday (1974) من أبرز زعماء مدرسة الولاء الإتجاهي، الذين عرفوا الولاء التنظيمي على أنه اتجاه يشير إلى " القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين واندماجه فيه " وخلال هذه الفترة أضاف "بورتير وزملائه بورتير وستارس وموداي" (Porter ; Steers & Mowday (1979) تعريفاً آخر للولاء على أنه " مفهوم نسبي يتحدد من خلال إدراك الموظف لهويته داخل التنظيم ومدى مشاركته في المنظمة" كما قدم ثلاثة مميزات لولاء الموظف لمنظمتهم وهي: القبول التام لقيم ومبادئ المنظمة، المشاركة والانتماء حيث تعد المرحلة التي ساهم فيها "بورتير" بدراسة الولاء التنظيمي هي المرحلة الثانية التي تلت نظرية الرهان الجانبي side-bet theory "لبيكير" Becker، ويعرف "واينر" (Wiener (1982) الولاء التنظيمي على أنه " شعور ناتج من الضغوط المعيارية المستدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها. (الهنداوي، 2011: 209)

لقد وضع كل من "ألن وماير" (Allen ; Meyer (1997) تعريفاً محدداً للولاء التنظيمي من خلال وجود ثلاثة عناصر هي: "الوجدانية affective loyalty، الاستمرارية Cotinuanance loyalty، المعيارية Normative loyalty، فالولاء العاطفي هو ارتباط الموظف عاطفياً بالمنظمة، أما الولاء المستمر هو أكثر عقلانية لأنه مرتبط بجملة من عناصر التكليف والمنافع التي يحتاجها الموظف من المنظمة، الولاء المعياري هو شعور الموظف بالمسؤولية الأخلاقية اتجاه المنظمة". (Gilmour, 2006: 19)

كما اقترحا كل من "ألن وماير" (Allen ; Meyer (1997) تعريفاً آخراً للولاء التنظيمي على أنه "قوة الترابط التي تجمع بين الموظفين والمنظمة خلال مساره المهني تكون ذات صلة بأهداف المنظمة سواء مس هدفاً واحداً أو أكثر". (Jaros, 2007: 8)

وعليه فقد تعددت النماذج والنظريات التي بحثت في مفهوم الولاء التنظيمي كنظرية الرهان الجانبي: side-bet theory التي تطورت على يد "هاورد بيكر" (H. Becker (1960) ويرجع السبب في

استخدامه لمصطلح الرهانات الجانبية هو للإشارة إلى مدى تراكم الاستثمارات التي يحققها الفرد مع منظمته كالمال، الوقت، الجهد الوظيفي، الأداء وصدقات العمل) مما ينتج عنه قرار ترك الفرد لمنظمته والاستغناء عنها أمرا صعبا ومكلفا.

(WeiBo ; Sharan; Wei,2010 : 12)

تلها نظرية التوحيد Theory of identification التي تطورت على يد "بورتر وستيرز وماودي" (Porter, Steers & Mowday, 1974)، حيث تركز على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون جاهدين لتحقيقها، التي في النهاية هي مماثلة لأهدافهم الشخصية. (WeiBo et al, 2010 : 13)

أما نظرية الواجب Theory of obligation والتي تطورت على يد "واينر" (Wiener, 1982)، جاءت منتقدة لكل المحاولات التي سبقت في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبارها تفسيرات قاصرة عن تقديم فهم كلي للظاهرة - الذي ينبغي أن يأخذ في الاعتبار دراسة المعتقدات المعيارية المتداخلة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين- ومن هنا بدأت انطلاقته النظرية للولاء التنظيمي كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا عن التوجهات النفسية الوسيالية، بحيث يعني واجب البقاء بالمنظمة والتضحية من أجلها هو يعد واجب أخلاقي بغض النظر عن ما يحصل عليه من تكاليف. (Allen ; Meyer, 1991:66)

وفي الأخير جاء النموذج الثلاثي الذي اقترحه كل من "ألن وماير" (Allen et Meyer, 1991) الذي يعد نموذجا شاملا لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي وأطلقا عليه ما يسمى نموذج ثلاثي المكونات للولاء التنظيمي Three component model of organization loyalty ويفسر هذا النموذج ظاهرة الولاء التنظيمي باعتباره بنية معقدة تتألف من ثلاثة مكونات رئيسية وهي: الولاء الوجداني العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري وهذه المكونات الثلاثة في نظرهما تفسر الولاء التنظيمي كحالة سيكولوجية تصف علاقة الموظف بالمنظمة. (Allen ; Meyer, 1991 : 67)

وعلى ضوء ما سبق ذكره يعد موضوع الولاء التنظيمي من العناصر المهمة والمعززة للجهة الداخلية للمنظمة حيث يرى "حسونة" (2007) "أن أسواق العالم تتجه مع بدايات القرن الواحد والعشرون بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة التي أفرزتها اتفاقيات اللجان والتكتلات الإقليمية والشركات متعددة الجنسيات" وعليه، تعد إدارة الجمارك من بين الإدارات مطالبة بمواكبة التغيرات الواقعة في العالم مع مسابرة التطور في مختلف المجالات حتى تضمن مكانتها في حقل الدول المتقدمة وخاصة أن مهمتها الأولى والأساسية تكمن في حماية الاقتصاد الوطني، فإن تحقيق أهدافها لا يتوقف على المصلحة الخاصة فقط وإنما

يخدم المصلحة العامة بما فيها الدولة والمجتمع المدني، لهذا ينبغي أن يتمتع كل موظف منخرط في سلك الجمارك بالقيم التنظيمية النبيلة، منها الولاء التنظيمي الذي هو محور دراستنا، وعلى هذا الأساس سوف نحاول الكشف عن مستوى ولاء الموظف الجمركي لإدارته، ومعرفة إذا كانت هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي بين عمال الجمارك تبعاً للعوامل الشخصية (الجنس، الأقدمية) على غرار ما توصلت إليه الدراسات السابقة كدراسة "عبد الفتاح خليفات ومنى الملاحه" (2009) التي كشفت عن وجود مستوى مرتفع من ولاء لدى الإناث الذي بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.68 أكثر من الرجال الذي قدر متوسط الحسابي لديهم بـ 3.27. وأرجعوا السبب إلى أن الرجال لديهم فرص كثيرة للعمل ولديهم حرية التنقل من جامعة إلى أخرى مقارنة بالنساء فقد يعزى أيضاً إلى أن طبيعة المرأة وحجها للاستقرار يجعلها أكثر ولاء للمنظمة مقارنة بالرجال الذين يسعون دوماً للحصول على وضع مادي مريح أو مهنة أفضل وتوصلت دراستهما إلى وجود فروق في مستوى الولاء جاءت لصالح الفئة التي تراوحت مدة خدمتها 11 سنة فأكثر وقد أرجعوا ذلك إلى أن مدة الخدمة في الجامعة ترتبط بالمكاسب المادية، في حين نجد هناك بعض الدراسات تعارضت مع هذه النتيجة كدراسة كل من "إيناس فؤاد نواوي" (2008) ودراسة "إيهاب أحمد وعويضة" (2008) ودراسة "مالكي محمد أمين" (2016)، أمام هذا التعارض في النتائج المقدمة من طرف الباحثين سوف نحاول في ورقتنا البحثية الكشف عن ما إذا كان متغير الجنس والأقدمية يؤثران في ولاء الموظف الجمركي، وعلى هذا الأساس قمنا بطرح هذه التساؤلات التالية:

1) ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى موظفي الجمارك؟

2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) تعزى لمتغير الجنس والأقدمية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة: بناء على تساؤلات البحث صيغت الفرضيات التالية

ف1: نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) تعزى لمتغير الجنس والأقدمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة الذي يكتفه الموظف الجمركي لإدارته؛

2. معرفة إذا كانت العوامل الديموغرافية تؤثر في مستوى ولاء الموظف الجمركي؛

3. تزويد صانعي القرار بإدارة الجمارك ببعض الاقتراحات العملية التي من شأنها رفع من مستوى ولاء الموظف الجمركي.

رابعاً: منهجية الدراسة

## 1.4. منهج الدراسة:

استنادا إلى التساؤلات التي قمنا بطرحها، جاءت هذه الدراسة للإجابة عنها انطلاقا من المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كمياً.

## 2.4. مكان وزمان إجراء الدراسة الميدانية:

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى المدرسة العليا للجمازك والمديرية الجهوية بوهران والمصالح التابعة لها، ابتداء من 11 ماي إلى غاية 24 جويلية 2016 دامت مدة البحث ما يقارب ثلاثة أشهر.

## 3.4. أدوات الدراسة:

تم استخدام نسخة مترجمة من مقياس "ألن وماير" (1990) التي تم اقتباسها من دراسة مزوار نوبة" (2013) " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" يتضمن المقياس 17 فقرة تم استبعاد فقرة واحدة لعدم حصولها على الدلالة الإحصائية فأصبح يشمل 16 فقرة ومقسمة على ثلاثة أبعاد (الولاء العاطفي، الولاء المستمر والولاء المعياري) وقد تم تدرج الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس إجابات هي (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، معارض ومعارض بشدة).

الجدول رقم (01) يوضح متغيرات الدراسة وأرقام البنود التي تقيسها

عدد الفقرات	الفقرات الموجبة	الفقرات السالبة
متغير الولاء التنظيمي	14+13+12+10+9+8+7+6+5+4+3+2+1+16+15+	//
16		

## طريقة إعطاء الأوزان:

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	البدائل الأوزان	الولاء التنظيمي
0	1	2	3	4		

تجدر الإشارة إلى أن مقياس الولاء التنظيمي لم يحتوي على فقرات سالبة، لهذا السبب لم نقم بإعطاء الأوزان حسب الاتجاه السالب.

## 4.4. عينة الدراسة:

استخدمنا المقابلة شبه المنظمة عند توزيع الاستبيانات على أفراد العينة القصدية، وزعت أداة الاستبيان على عينة مكونة من 300 موظف جمركي وتم استرجاع 237، في حين أستبعد منها 10 إجابات لأنها لم تتضمن الإجابة على الكثير من البنود نظرا لعدم اهتمام بعض أفراد العينة بالإجابة عليها، وعليه صار عدد المستجيبين الذين تم استغلال إجاباتهم 227 في حين قدر المجتمع الأصلي بـ 1316 موظف.

#### 1.4.4.1. موصفات عينة الدراسة الأساسية:

الجدول رقم (02) بين موصفات عينة الدراسة الأساسية

المتغيرات الاسمية	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	144	63%
	83	37%
الأقدمية	105	46%
	46	20%
	61	27%
	15	7%
المجموع	227	100%

- الأقدمية: المتوسط الحسابي 15.47 الانحراف المعياري 9.77 (الأقدمية الأدنى 1/ الأقدمية الأعلى 39)

يتضح من الجدول رقم (02) أن الذكور يشكلون تقريبا ثلثين من حجم العينة بنسبة 63% بينما كانت نسبة الإناث لا تمثل سوى 37% من أفراد العينة وهذا بسبب طبيعة عمل الجمركي المتوقف نشاطه على بدل جهد فكري وبدني، الذي يناسب الذكور أكثر من الإناث، إضافة إلى ذلك نجد الذكور هم أكثر إقبالا على شغل هذه الوظيفة أكثر من الإناث لأنهم يجدون الأمل فيها لبناء مستقبلهم، نظرا للمكانة الاجتماعية التي تحتلها هذه الوظيفة من وجهة نظرهم.

- يتضح من الجدول أيضا أن المتوسط الحسابي لسنوات الأقدمية يساوي 15.46 وانحراف معياري قدر بـ 9.80 أما الحد الأدنى فيمثل سنة واحدة وأعلى حد في الأقدمية وصل إلى 39 سنة وتوزعت فئات الأقدمية على النحو التالي: أعلى فئة أقدمية هي التي تراوحت ما بين 1-10 سنوات بنسبة 46%، أما الفئة الثانية هي التي تراوحت أقدميتها ما بين 22-30 سنة بنسبة 27% تليها الفئة الثالثة ما بين 11-21 سنة بنسبة 20% وأدنى نسبة هي للفئة التي تراوحت أقدميتها ما بين 31-39 سنة والتي قدرت بـ 7%.

5.4. الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

1.5.4. الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي:

قمنا بقياس صدق أداة قياس متغير الولاء التنظيمي، عن طريق حساب الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (03) يبين معامل الارتباط الفقرات بالعوامل المستخلصة لمتغير الولاء التنظيمي.

الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء العاطفي	الأبعاد / قيم الفقرات
-	**0.723	-	1
**0.500	-	-	2
-	-	**0.633	3
-	-	**0.622	4
-	**0.656	-	5
**0.621	-	-	6
-	-	**0.715	7
**0.698	-	-	8
-	**0.686	-	9
-	-	**0.653	10
**0.665	-	-	11
-	-	**0.486	12
**0.715	-	-	13
-	-	**0.643	14
**0.747	-	-	15
-	**0.674	-	16
**0.878	**0.515	**0.860	الدرجة الكلية للبعد مع المتغير

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (03) وجود ارتباط دال بين كل البعد والفقرات المنضوية تحته عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تراوح معامل الارتباط بعد (الولاء العاطفي) ما بين 0.486 و0.715 وتراوح في بعد (الولاء المستمر) ما بين 0.723 و0.686، في حين تراوح في بعد (لواء المعياري) ما بين 0.500 و0.747. مع وجود ارتباط دال عند مستوى 0,01 بين كل بعد ومتغيره تراوح ما بين 0.515 و0.878.

نستخلص من هذه النتائج، أن هناك اتساق قوي للفقرات مع العوامل المستخلصة تم مع المتغير ككل.

## 2-5. الثبات:

لتأكد من الثبات مقياس الولاء التنظيمي تم إعادة استخدام معامل ألفا كرومباخ مع الاستعانة بالنظام الإحصائي (Spss/20) حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:  
الجدول رقم (04) يبين معامل الاتساق الداخلي الناتج عن تطبيق معادلة ألفا كرومباخ للفقرات الخاصة بكل بعد مع متغيره

متغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	6	0.810
	الولاء المستمر	4	
	الولاء المعياري	6	

يبين لنا الجدول رقم (04) أن قيم ثبات مقياس الولاء التنظيمي الذي حدد عدد فقراته بـ 16 فقرة قدرت بـ 0.803.

## 6.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرومباخ؛
- تطبيق اختبار T، تحليل التباين الأحادي أنوفا ANOVA- one Way ومعادلة شيفي خامسا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

5.1. عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى موظفي إدارة الجمارك بولاية وهران؟

للإجابة على هذا التساؤل قمنا باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى ولاء الموظفين الجمركيين لإداراتهم، ولكن قبل الكشف عن ذلك قمنا بحساب المتوسط الحقيقي وهذا من خلال إجراء العملية الحسابية التالية: المدى الأعلى - المدى أدنى / قسمة المستويات التصنيفية وهي (منخفض، متوسط، مرتفع) فكانت النتيجة حسب الجدول التالي:  
الجدول رقم (05): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء التنظيمي وأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري)



المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحساب	مكونات الولاء التنظيمي/ المتغيرات التابعة
متوسط	4.14	16.08	الولاء التنظيمي العاطفي
متوسط	3.25	10.08	الولاء التنظيمي المستمر
متوسط	4.37	14.32	الولاء التنظيمي المعياري (الأخلاقي)
متوسط	9.07	40.48	الدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (05) أن مستوى الولاء التنظيمي عند موظفي الجمارك جاء متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 40.48، وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي ما بين 10.08 إلى 16.08، وعليه حصل الولاء العاطفي على أعلى متوسط حسابي الذي قدر بـ 16.08 يليه الولاء المعياري الذي قدر متوسطه الحسابي بـ 14.32 في المقابل نجد أدنى متوسط للولاء المستمر الذي قدر بـ 10.08.

بحيث توافقت نتائج دراستنا مع النتيجة التي توصلت لها كل من "مزوار" (2013) و"عبود الحراشة والخريش" (2012) التي كشفت على أن درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية وبالمديريات التربوية والتعليم جاءت متوسطة.

كذلك نجد دراسة "أمين السقاف" (2015) التي خلصت إلى أن مستوى الولاء العاملين جاء بدرجة متوسطة وذلك بدلالة متوسطها الحسابي الذي بلغ 3.35 أي بنسبة 52% حيث حصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى بمتوسط 3.58.

وبغرض تبرير نتائج الدراسة الحالية قمنا بإجراء بحث دقيق ومفصل في كل إجابات أفراد العينة وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل فقرات مقياس الولاء التنظيمي لعلنا نجد ما يبرر أكثر هذه النتيجة مع إدماج في بعض الأحيان النظريات التي تخدم دراستنا.

وعليه فإننا نستخلص من النتائج التي توصلنا إليها أن ولاء الموظفين الجمركيين لإدارتهم انقسم إلى ثلاث اتجاهات (الولاء العاطفي، الولاء المستمر والولاء المعياري).

فنسبة 55% لديه الرغبة في مغادرة المنظمة ولكن نظرا لقلّة الفرص والبدائل وغياب عروض عمل أفضل في أماكن أخرى فإنه ملزم عليه البقاء والعمل بهذه الإدارة، في حين نجد نسبة 58% يتوقعون أنه سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتهم إذا ما قرروا ترك العمل بالمنظمة.

وعليه فإننا نستنتج أن ولاء الموظف الجمركي لإدارته هو ولاء مبني على جملة من المنافع والمصالح المقدمة لهو هذه النتيجة المتوصل لها تفسرها نظرية الرهان الجانبي side-bet theory حيث استخدم هذا المصطلح للإشارة إلى مدى تراكم الاستثمارات التي يحققها الفرد مع منظمته

كالمال، الوقت والجهد الوظيفي وما يحصل عليه من عوائد مما ينتج عنه قرار ترك المنظمة والاستغناء عنها أمر صعب ومكلف خاصة في غياب بدائل أفضل عن المكان الحالي.

ونعزل هذه النتيجة أيضا بنظرية أخرى وهي نظرية "التوقع" expectancy theory لـ "فكتور فروم" 1964 vector vroom ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد المعتقد إمكانية الوصول إليها.

ولكن في مقابل ذلك لا يمكن اعتبار أن الولاء المستمر هو الاتجاه السائد على جميع أفراد العينة، بدليل ذلك نجد نسبة 82% من لديه استعداد أكبر لتقديم مجهودات تفوق المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة، كما نجد نسبة 61% يعتبرون مشاكل منظمة الجمارك هي جزء من مشاكلهم الشخصية ويسعون دائما إلى حلها مهما كانت درجة صعوبتها وتتعدها. ونسبة 71% يشعرون بالاعتزاز والفخر حينما يتحدثون عن منظمة الجمارك مع الآخرين في المقابل نجد نسبة 72% يشعرون بأن هذه المنظمة تعني الكثير بالنسبة لهم بحكم المواقف التي تقاسموها مع زملائهم.

هذه النتائج المتوصل لها تفسرها نظريتين الأولى هي نظرية التوحد التي تنظر إلى الولاء التنظيمي على أنه درجة تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

على هذا الأساس يرى "بولديج" (Bouldige, 1962) "أن من العناصر المهمة والمعززة للجهة الداخلية للمنظمة هي مدى قدرتها على غرس الولاء بين جماعات العمل الصغيرة، ذلك أن الولاء في العمل تقوده الجماعات الصغيرة في المنظمة وهي تؤدي دورا ملحوظا في هذا المجال، فقد تضحي هذه الجماعات بأمور معينة وتتفانى تجاه مواقف تخصصها أو تخصص المنظمة وتعزز مصيرهما".

كما أكد الكاتب الأمريكي "روبرت والتون" Roubert, w "في بداية الأمر على أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسة، فهو يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم وأشار إلى أنه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الولاء، بحيث وجد أن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية وبقدرة كبيرة على الخلق والإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكبر وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به"، وأضاف "توم بيتير" Toum, P " بالاتفاق مع ما ذهب إليه روبرت "أن الثقة بالأفراد وبعملهم كأفراد ناضجين وحماسهم بالقيادة النشطة والمبدعة ندى في عقولهم فكرة تحقيق الجودة ويولد فيهم الإحساس بأنهم يمتلكون العمل وسوف تجد في النهاية أن القوة العاملة تتفاعل بكل التزام" (حسونة، 2011: 210)

2.4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعيارى) بين الموظفين والموظفين الجمركيين.

لاختبار فرضية البحث قمنا باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على مقياس الولاء التنظيمي من أجل تحديد مستوى (مرتفع، متوسط، منخفض) وأيضا الاعتماد على اختبار (ت) من أجل التأكد من دلالة الفروق، فكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (06): يبين نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكور	144	40.10	9.790	225	0.837	0.40
إناث	83	41.14	7.702			

حيث نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (06) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي عند الموظفين والموظفين الجمركيين الذين يعملون بالمدرسة العليا للجمارك وبالمديرية الجهوية مقر والمصالح التابعة لها المتمثلة في (ميناء وهران، وهران خارجي "مطار"، ومفتشيه أقسام الجمارك أرزيو)، فقد بلغت قيمة ت المحسوبة 0.837 عند مستوى الدلالة (0.40) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (07): يبين نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الولاء العاطفي تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكور	144	16.15	4.469	225	-0.297	0.76
إناث	83	15.15	3.527			

حيث نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (07) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء العاطفي عند الموظفين والموظفين الجمركيين الذين يعملون بالمدرسة العليا للجمارك وبالمديرية الجهوية مقر والمصالح التابعة لها المتمثلة في (ميناء وهران، وهران خارجي "مطار"، ومفتشيه أقسام الجمارك أرزيو)، فقد بلغت قيمة ت المحسوبة -0.297 عند مستوى الدلالة (0.76) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (08): يبين نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الولاء المستمر تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكور	144	9.84	3.227	225	1.463	0.14 غير دالة إحصائياً
إناث	83	10.49	3.270			

حيث نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (08) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي المستمر عند الموظفين والموظفات والجمركيين الذين يعملون بالمدرسة العليا للجمارك وبالمديرية الجهوية مقر والمصالح التابعة لها المتمثلة في (ميناء وهران، وهران خارجي "مطار"، ومفتشيه أقسام الجمارك أرزيو)، فقد بلغت قيمة ت المحسوبة 1.463 عند مستوى الدلالة (0.14) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05. الجدول رقم (09): يبين نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى بعد الولاء المعياري تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكور	144	14.11	4.596	225	0.934	0.35 غير دالة إحصائياً
إناث	83	14.67	3.970			

حيث نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (09) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء المعياري عند الموظفين والجمركيين الذين يعملون بالمدرسة العليا للجمارك وبالمديرية الجهوية مقر والمصالح التابعة لها المتمثلة في (ميناء وهران، وهران خارجي "مطار"، ومفتشيه أقسام الجمارك أرزيو)، فقد بلغت قيمة ت المحسوبة 0.934 عند مستوى الدلالة (0.35) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05. تعني هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) عند موظفي الجمارك، مما يجعلنا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي يؤكد على

الجدول رقم (10): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) تبعاً لمتغير الأقدمية.

39-31 سنة		30-22 سنة		21-11 سنة		10-1 سنوات		الولاء التنظيمي
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
43.33	6.55	42.72	10.19	40.24	9.56	38.88	8.19	
17.13	3.81	16.80	4.58	16.24	4.40	15.45	3.72	العاطفي
15.46	4.98	10.46	3.41	9.91	3.41	9.92	3.05	المستمر
15.46	4.98	16.07	2.84	14.09	4.46	13.50	3.96	المعياري

الجدول رقم (11): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	متغير	
0.03 دالة إحصائية	2.908	233.768	3	701.305	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		80.392	223	17927.356	داخل المجموعات	
			226	18628.661	المجموع	

حيث نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي عند الموظفين الجمركيين الذين يعملون بالمدرسة العليا للجمارك وبالمديرية الجهوية مقر والمصالح التابعة لها المتمثلة في ( ميناء وهران، وهران خارجي "مطار"، ومفتشية أقسام الجمارك أرزيو) تبعا لمتغير الأقدمية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.03) وهذه القيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يؤكد على وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (12): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في مستوى

بعد الولاء العاطفي تبعا لمتغير الأقدمية.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	بعد	
0.14 دالة إحصائية	1.801	30.569	3	91.706	بين المجموعات	العاطف في
		16.976	223	3785.704	داخل المجموعات	
			226	3877.410	المجموع	

حيث نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء العاطفي عند الموظفين الجمركيين الذين يعملون بالمدرسة العليا للجمارك وبالمديرية الجهوية مقر والمصالح التابعة لها المتمثلة في ( ميناء وهران، وهران خارجي "مطار"، ومفتشيه أقسام الجمارك أرزيو) تبعا لمتغير الأقدمية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.14) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يجعلنا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي يؤكد على عدم وجود فروق في مستوى الولاء العاطفي تبعا لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (13): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في مستوى بعد الولاء المستمر تبعا لمتغير الأقدمية.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	بعد
0.75 غير دالة إحصائية	0.396	4.216	3	12.649	بين المجموعات
		10.654	223	2375.924	داخل المجموعات
			226	2388.573	المجموع

حيث نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء المستمر عند الموظفين الجمركيين الذين يعملون بالمدرسة العليا للجمارك وبالمديرية الجهوية مقر والمصالح التابعة لها المتمثلة في ( ميناء وهران، وهران خارجي "مطار"، ومفتشيه أقسام الجمارك أرزيو) تبعا لمتغير الأقدمية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.75) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يجعلنا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي يؤكد على عدم وجود فروق في مستوى الولاء المستمر تبعا لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (14): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في مستوى بعد الولاء المعياري تبعا لمتغير الأقدمية.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	بعد	
					بين المجموعات	داخلك
0.01 دالة إحصائية	3.547	65.727	3	197.182	بين المجموعات	المعياري
		18.529	223	4131.981	داخلك	
			226	4329.163	المجموع	

حيث نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي المعياري عند الموظفين الجمركيين الذين يعملون بالمدرسة العليا للجمارك وبالمديرية الجهوية مقر والمصالح التابعة لها المتمثلة في (ميناء وهران، وهران خارجي "مطار"، ومفتشية أقسام الجمارك أرزيو) تبعاً لمتغير الأقدمية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.01) وهذه القيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يؤكد على وجود فروق في مستوى الولاء المعياري تبعاً لمتغير الأقدمية. وللكشف عن اتجاه الفروق في الأقدمية بين مختلف الفئات فيما يخص بعد الولاء المعياري تم تطبيق معادلة "شيفي" حيث كشفت عن النتائج التالية:

الجدول رقم (15): اتجاه الفروق في الأقدمية فيما يخص بعد الولاء المعياري لدى موظفي

#### الجمارك

مستويات الدلالة	قيمة الفروق بين المتوسطات	فئات الأقدمية	بعد الولاء المعياري فئة الأقدمية 10-1
0.90	-0.582	21-11	
0.05	*-1.954	30-22	
0.20	-2.562	39-31	
0.05	*1.954	10 -1	بعد الولاء المعياري فئة الأقدمية 30-22
0.44	1.372	21 -11	
0.97	-0.608	39 -31	
ن = 227			

الجدول رقم (16): يبين ترتيب فئات الأقدمية بالنسبة لبعء الولاء التنظيمي المعياري

0.5 = $\alpha$	العدد	مدة الأقدمية
1		
17.13	61	30-22
16.80	15	39-31
16.80	46	21-11
15.45	105	10-01
0.405		مستوى الدلالة

كما يكشف الجدول رقم (16) عن ترتيب فئات الأقدمية على ضوء مستوياتهم في الولاء التنظيمي المعياري الذي يظهر أن الفئة التي تراوحت أقدميتها ما بين [22-30] سنة هي الفئة التي يطغى عليها الولاء المعياري أكثر من غيرها تليها الفئة التي حددت أقدميتها ما بين [31-39] سنة وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة التي تراوحت أقدميتها ما بين [11-21] سنة.

كما يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) جاء متوسط عند جميع الفئات الأقدمية وهذا بدلالة المتوسط الحسابي الذي تراوح ما بين 38.49 و 43.00، بحيث كان أضعف متوسط عند الفئة التي تراوحت أقدميتها ما بين [1-10] وأعلى متوسط كان عند الفئة التي تراوحت أقدميتها ما بين [22-30] سنة تليها الفئة التي تراوحت مدة أقدميتها ما بين [31-39] سنة.

وعليه نستخلص من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) و(13) أن متغير الأقدمية لا يؤثر في مستوى الولاء العاطفي والمستمر وهذا يعني أن الأقدمية ليس لها تأثير على ولاء الموظف الجمركي لإدارته، فهو مطالب على إبداء واجب الولاء تجاه مؤسسته وكذلك التحلي بالالتزام المطلق عند تطبيق وتنفيذ تعليمات السلطة السلمية لإدارة الجمارك، فالموظف الجمركي سواء كان حديث أو قديم التوظيف ملزم عليه التصرف بفعالية وكفاءة للمحافظة على ما تتبوؤه مؤسستهم من المسؤولية الشخصية، بسلوك منزه عن الخطأ أثناء الخدمة وكذا في حياتهم الخاصة، بالمواظبة واحترام أوقات العمل مع الامتثال للقوانين والتنظيمات والامتناع عن انتقاد أو ذم مسؤوليهم أو زملائهم وذلك حفاظا على سمعة ومكانة المؤسسة الجمركية وإعلائها.

إلى جانب ذلك لا تعد الأقدمية مؤشرا قويا على ولاء الموظف لإدارته، فالموظف الذي تقادم في وظيفته تزيد خبرته في أداء الأعمال وبالتالي يكون أكثر تحفيزا للحصول على مناصب وظيفية ومراكز متقدمة في مؤسسات آخر مثله مثل الموظف حديث التوظيف الذي يبحث دائما على أحسن الفرص وأفضل المناصب لبناء مستقبله.



لذلك لا نعتقد أن الموظف الجمركي الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة ليست لديه القابلية في ترك أو الاستغناء عن منظمة الجمارك للعمل في منظمة جديدة مثل الموظف الذي تم توظيفه حديثاً.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "عبادو" (2015) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية وأرجعت الباحثة السبب إلى أن الولاء صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها التوافق والانسجام بين العاملين وأهدافهم والمنظمة وأهدافها بغض النظر عن الموظفين القدامى والجدد فهم ينظرون إلى الولاء رؤية سلوكية وذلك بضرورة الحفاظ على المكاسب التي يحققونها في الجامعة والتي قد يخسرونها نتيجة تركهم الجامعة ومحاولة الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن لهم استمرارية هذه المكاسب والامتيازات.

وكشفت دراسة "إبراهيم خميس" (2013) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الأقدمية باستثناء مجال أخلاقيات المدير مع الأولياء الأمور ومجال أخلاقيات المدير نحو الوطن" إذ بلغت القيمتان الفائتتان (3.17) و(3.07) على التوالي وهما دواتا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وقد أعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريسية التي تعرض لها معلمو المدارس قد يكون لها أثر في اكتسابهم وممارستهم للمفاهيم والمعطيات الإدارية الحديثة، مما يحقق نمو مهني مستمر يدعم منظومة أخلاق العمل الإداري ويرتقي بها.

كما يظهر لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(11) و(14) أن متغير الأقدمية يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي ببعده المعياري وكان الفارق لصالح الفئة التي تراوحت مدة خدمتها بإدارة الجمارك ما بين [ 22-30 ] حيث أثبتت نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي فيما يخص تقدم في العمر والولاء التنظيمي أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الولاء التنظيمي لديه نتيجة أن كبار السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل وهذا ما توصلت له دراسة كل من "السواط والعتيبي" (1997) ودراسة "كان وفرانسكو" (2004Chan & Francesco الواردة في دراسة: فارس، 2011) عن وجود علاقة إيجابية بين العمر والبعد الأخلاقي وبينت الدراسة أنه كلما تقدم عمر الموظف زاد ولاؤه الأخلاقي ويعود ذلك إلى أن بقاء الموظف لسنوات عديدة في المنظمة يجعله أكثر ولاءً.

كما كشفت الدراسة التي أجراها كل من "الكايد" (1999) و"الفضلي" (1997) ودراسة "العتيبي والسواط" (1993) أن خبرة الفرد في أداء العمل تتزايد مع تقادم وجوده في المنظمة مما يساعده

على اكتساب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع زملاء العمل مع ارتفاع معدل توافر الفرص للموظف للوصول إلى مراكز وظيفية متقدمة مع إمكانية تحقيق بعض الامتيازات أخرى معنوية كانت أو مادية، كما أشارت دراستهم أن الموظفين الجدد يكونون أقل ولاء لمنظمتهم مقارنة بالموظفين القدماء حيث يرجع السبب لعدم معرفتهم الكاملة بالمنظمة وأهدافها وسياستها، هذا من جهة ومن جهة أخرى أن الموظف الذي يتمتع بنوع من الأقدمية في المنظمة يكون له الحظوظ الأكبر في الحصول على بعض الامتيازات وظيفية والحوافز المعنوية كالترقية وازدياد الاهتمام والتقدير الشخصي والاستقلالية في العمل مع تكوين علاقات اجتماعية عديدة أكثر من غيره. (الحمداني، 2009، 26)

كما أكدت الدراسة التي أجراها كل من عبد الفتاح خليفات ومنى الملاحة (2009) إلى وجود فروق في مستوى الولاء جاءت لصالح الفئة التي تتراوح مدة خدمتها 11 سنة فأكثر وقد أرجعوا ذلك إلى أن مدة الخدمة في الجامعة ترتبط بالمكاسب المادية التي يحققها عضو هيئة التدريس، بحيث تزداد فرص الاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية بزيادة مدة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه لها عند الانتقال إلى جامعة أخرى.

#### 6. خاتمة:

إن الولاء التنظيمي لا تصنعه المؤسسة وحدها أو الموظف وحده وإنما يكمن تحقيقه بتكاتف الجهود لصنعه، فكل نموذج جاء ليفسر مفهوم الولاء التنظيمي ويحدد أبعاده كان هدفه هو تحديد أسباب ومقومات الولاء التنظيمي، أي تحديد الأطراف الفاعلة في غرس الولاء اتجاه المنظمة، كان هذا نتيجة الأهمية والفائدة التي يكتسبها هذا المفهوم في إستراتيجية بناء التسيير الإداري المعاصر وعليه قمنا بإجراء هذه الدراسة على عينة الموظفين المنتمين لسلك الجمارك، حيث تعد وظيفة الجمارك من أرقى الوظائف الإدارية والأمنية على نطاق واسع بحكم الدور الكبير الذي تؤديه في حماية اقتصاد الدولة والمواطنين، ولا شك أن مجال العمل الجمركي ليس عمل يسيرا بل معقدا ويتلقى الموظف الجمركي مشاكل نتيجة علاقاته وواجباته، فضلا عن المشاكل النفسية التي يواجهها أثناء أدائه لمهامه، وعليه، كان الهدف من إجراء الدراسة هو تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن ترفع من مستوى ولاء الموظف الجمركي لإدارته، وهي كالتالي:

1. إعطاء الموظفين الفرصة للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك في طار ما يسمح به القانون ووفقا لسلطة التقديرية للمسؤول المباشر؛
2. ينبغي على المسؤول التحلي بصارمة اتجاه كل موظف يسعى على تقديم مصلحته الشخصية في التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات؛

3. ينبغي أن يبنوا قراراتهم على أساس المعلومات الصحيحة الدقيقة، موثوقة المصادر، خاصة إذا كانت تخص الموظفين مهما كان مركزهم في السلم الإداري ومهما كانت صفتهم سواء المنتمين للسلك الخاص أو للسلك المشترك؛
4. يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الموظفين دون استثناء وفي كل الأوقات؛
5. أن يثقف المسؤول عملية توصيل المعلومات للموظفين بواقعية ودقة تتصف بالانفتاح والصراحة وعدم الاحتفاظ بها لأغراض شخصية؛
6. ينبغي أن يتعامل المسؤول باحترام مع الموظفين وأن يحرصوا دوما في المحافظة على كرامتهم والابتعاد على السلوكيات غير السوية.

### قائمة المراجع:

#### - اللغة العربية

- أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين. تم استرجاعها من: <https://eco.najah.edu/sites/eco.nagah.edu/files>
- حسونة، فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية - إدارة الاعمال. الاردن: دار اسامة لنشر والتوزيع.
- خليفات، عبد الفتاح؛ الملاحه، منى. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25(العدد3-4): 69-91. تم استرجاعها من: <http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/.../289-340.pdf>
- عبادو، خديجة. (2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعة (ورقلة، غرداية، الوادي وبسكرة). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (العدد18): 49-62.
- عويضة، إيهاب أحمد. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات الأهلية. رسالة ماجستير غير المنشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27(العدد الأول): 69-91. تم استرجاعها من: <http://www.darnascusuniversity.edu.sy/mag/law/.../69-91.pdf>
- الحمداني، مريم. (2009). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة موتة، عمان. تم استرجاعها من: <http://www.elibrary.medui.edu.my/books/2014/MEDIU4659PDF>
- السقاف، صفوان أمين. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. مجلة علوم الاقتصادية اليمنية، المجلد 16(العدد1): 71-91. تم استرجاعها من: [http://www.sustech.edu/staff\\_publication/2015](http://www.sustech.edu/staff_publication/2015)
- الهنداوي، ياسر فتحي (2012). إدارة المدرسية وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة. مصر: المجموعة العربية للتدريس والنشر.

- الحراشة، محمد عبود؛ الخريش، ملوح باجي. (2012). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالمديرية التربوية والتعليم في محافظة المفرق. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة موة.
  - الخميس، منتهي إبراهيم أحمد. (2013). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم علوم التربية.
  - الشوابكة، يونس احمد إسماعيل؛ الطعاني، حسن. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40 (العدد 1): 181-200.
  - مزوار، منوبة. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة على عينة من المؤسسات العمومية. رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر. تم استرجاعها من:  
<http://www.dlibrary.univ.boumerdes.dz.8080/handle/.../1819>
  - مالكي، محمد أمين. (2016). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكير والصنابير. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2.
  - بن قرينة، محمد حمزة. (2013). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة الجزائر. مجلة الباحث، (العدد 13): 103-114
- اللغة الأجنبية:**
- Gilmour, S. M. (2006). Organizational culture the communication of loyalty : An ethnography. Master's thesis by research, communication studies university of canberra, Retrieved from: <http://www.muse.jhu.edu/Journals/sof/summary/V804/48>
  - jaros, S. (2007). Meyer and Allen mode of organzaional commitment measurement issues. Retrieved from: <http://www.stevejaros.com/.../Jaros-icfai-2007-Mayer-and-Allen7>
  - Meyer.J.p; Stanley.d.j; Herscovritch.L & Topolnyky.L (2002). Affective continuance and normative commitment to the organization. journal of vocational behavior ,61 :20-52. Retrieved from:[www.researchgate.net/profile/john\\_meyer](http://www.researchgate.net/profile/john_meyer)
  - Meyer.p.j;Allen.N.J.(1991).A Three – component conceptualization of organizational commitment.journal of Human Resource management review 1(1):61-89. Retrieved from:[www.researchgate.net/publication/johen-meyer](http://www.researchgate.net/publication/johen-meyer)
  - WeiBo.Z; Sharan.K 1 Wei.J(2010).New development of organisationnel commitment : Artical review (1960-2009). African journal of Business management ,4(1) : 12-20. Retrieved from : [www.reserchate.net/publication](http://www.reserchate.net/publication).