

مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات في فلسطين

د. عطية مصلح

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين -

amusleh@qou.edu

د. عودة مشرقه

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين -

atiehm@yahoo.com

الملخص :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الولاء الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة وجود فروق نحو مستوى الولاء الوظيفي لهم تبعاً لبعض المتغيرات، وخلصت الدراسة أن مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة كانت متوسطة، وتبين وجود فروق معنوية على محاور معينة وتبعاً لبعض المتغيرات، ولم توجد فروق ذات معنوية للمحاور الأخرى، وكان من أهم التوصيات: تطوير الموظفين وتحقيق العدالة الوظيفية ورفع الروح المعنوية لهم.

كلمات مفتاحية: الولاء الوظيفي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري

Abstract :

This study aimed to investigate the level of job loyalty for employees in the Palestinian Ministries, as well as to figure out the existence of differences in the job loyalty level among those workers according to certain variables. The study concluded that the three employee loyalty levels were moderate, and found significant differences on certain domains depending on certain variables, nor were no significant differences for other domains. The most important recommendations: staff development, achieve justice and boost morale among them.

Key Words: employee loyalty, emotional loyalty, continued loyalty, standard loyalty.

مقدمة :

يعد الولاء الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة، وله تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وله أيضا انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، لذا يجب أن يتصدر الولاء الوظيفي السلوكيات الطبيعية المهمة التي يجب أن يتحلى بها الأفراد في التنظيم، وللولاء الوظيفي أهمية في حياة المنظمات، وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً مهماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، ويخفف من سلوكهم السلبي كترك العمل، أو التغيب عنه، أو إهماله، أو الشعور بالإحباط.

ذكر (كردي، 2011) إن مصطلح الولاء، لا يقتصر على شريحة معينة من البشر، بل يمكن استخدامه في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة، ناهيك عن استخدامه في المجالات السياسية والإعلامية وخلال الخطب الرنانة، وذلك بهدف التعبير عن مدى تمسك الفرد أو السكان بوطنيتهم، كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشوا فيه، وآواهم وحقق مصالحهم.

حقاً فإن الولاء مصطلح يشير إلى الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان موقعه، ففي منظمة ما على سبيل المثال، يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء، لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم، ما دام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة، فهو إذن نوع من الإخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل، والمحافظة على دوره ومستواه، فالولاء في مثل هذه الحالة ليس للمنظمة وأهدافها، بل لمن ضمن لهم العمل ومنحهم الامتيازات الوظيفية المتنوعة، وهذا يتنافى مع مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل.

إن تغليب صلة القرابة، والصداقة، والمحسوبية، في اختيار العاملين دون الاعتماد على أسس الكفاءة كمعايير للاختيار، سيؤدي إلى تقهقر العمل وتخلف مقومات بناء المجتمع العادل، إضافة إلى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الاختيار السلبي إلى مستقبل العمل، فتثقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة.

إن الكفاءة ليست شيئاً سهلاً الحصول عليه، فهي مزيج سحري من التعب، والجهد، والخبرة، ومعايشة الأحداث، كما إنها عدد هائل من التجارب السلبية والإيجابية، التي عاشها صاحبها بالتعامل مع العديد من

المشكلات وصناعاتها، أو إنها المعرفة المتراكمة من خلال مواكبة أوضاع العمل خطوة بخطوة، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقها، وعليه يُعد تجاهل أصحاب الخبرة والكفاءة العاملين في المنظمات ظلماً كبيراً، كما لا يمكن أن يتشكل لديهم الولاء الحقيقي، ولا إلى هؤلاء الذين اختيروا منذ البداية على أسس غير عادلة.

لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، لما لهذا الأمر من أهمية في تشكيل سلوك العاملين، الذي ينعكس سلباً أو إيجاباً على أدائهم، ويؤثر على مدى تحقيقهم لأهداف وزاراتهم تبعاً.

مشكلة الدراسة:

من واقع خبرات الباحثين كونهما موظفين سابقين في السلطة الوطنية الفلسطينية، فان موظفي هذه الوزارات يعانون من نقص الكفاءة والإنتاجية، ما يؤدي إلى تدهور جودة الخدمات التي يقدمونها للمواطنين، كما أن انخفاض معدل دوران العمل للموظفين لا يعني أنه ناتج عن رضی هؤلاء الموظفين، أو أنه عائد إلى الانتماء والولاء الوظيفي الحقيقي، بل يعني عدم توفر الفرص في الحصول على وظائف أفضل، وقد لوحظ أن غالبية هذه الوزارات متخمة بالعاملين فيها، ناهيك عن تراجع دور نقابة العاملين في الوظيفة العمومية، الناتج عن الجدل الدائر حول مدى قانونيتها، وفي ظل الوضع القائم يبقى السؤال الرئيسي الهام حول مدى ما يتمتع به هؤلاء الموظفون من ولاء وظيفي تجاه مؤسساتهم، فجاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الولاء الوظيفي لديهم، وهي تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة (العاطفي، المستمر، والمعيارى) لدى موظفي الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

2. هل يختلف مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية الفلسطينية، تبعاً للمتغيرات

الآتية: المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والراتب؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في ما يأتي:

1. يعد مفهوم الولاء الوظيفي من المواضيع الحديثة في علم الإدارة، وقد زاد الاهتمام به في الآونة الأخيرة في الوزارات الفلسطينية بسبب تأثيره الحساس على أداء العاملين.
2. تركز هذه الدراسة على دور العنصر البشري وأهميته في تشكيل ثقافة متميزة نحو الأداء، في ظل مسيرة الشعب الفلسطيني نحو إثبات ذاته، وهو يسعى جاهداً إلى بناء مؤسساته وصولاً إلى الدولة الفلسطينية المستقلة.
3. نظراً لحساسية الدور الذي يلعبه الموظفون في البناء الوطني، فإن فهم ثقافتهم له كبير الأثر في تعزيز التزامهم وولائهم نحو مؤسساتهم.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة (العاطفي، المستمر، والمعياري) في الوزارات الفلسطينية.
2. معرفة وجود اختلافات في مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية الفلسطينية، تبعاً للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والراتب.
3. تقديم توصيات واقتراحات للمسؤولين من شأنها أن تشجع وتعزز الولاء الوظيفي للموظفين في الوزارات الفلسطينية.

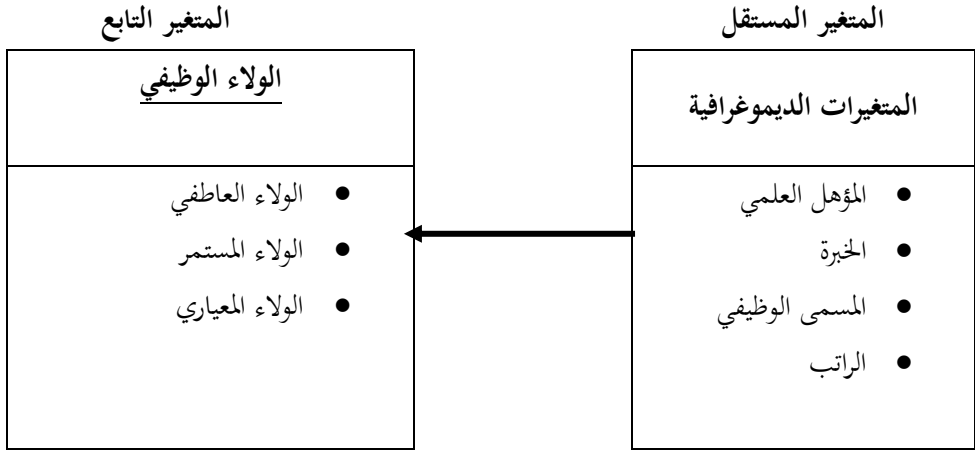
حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: تحدد زمان الدراسة في شهر أيار من العام 2015
2. الحدود المكانية: مقرات الوزارات الفلسطينية الرئيسية في مدينة رام الله والبيرة.
3. الحدود البشرية: الموظفون العاملون في الوزارات الفلسطينية.
4. الحدود العلمية: تحدد في مجالات الدراسة الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) ومتغيرات الدراسة المستقلة وهي (المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والراتب)

أنموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة (بلجازية عمر، " محمد خير" أبو زيد، 2011) و (أبو زيد وخطاب، 2009)، (Cunningham, 2006) و (محمد، 2007) و (الكواز و ضائع، 2013) نقلا عن (الشلودي، 2005)، قام الباحثان بإعداد أنموذج الدراسة المبين في الشكل رقم (1)، حيث اشتملت الدراسة على متغيرين، أحدهما مستقل تمثل في المتغيرات الديموغرافية، وقسمت إلى المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والراتب، أما الآخر فتابع تمثل في الولاء الوظيفي، وتم قياسه من خلال الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري.

الشكل (1): أنموذج الدراسة



** أنموذج الدراسة من إعداد الباحثين.

فرضيات الدراسة

1. لا يوجد فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
2. لا يوجد فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

3. لا يوجد فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4. لا يوجد فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الراتب.

الإطار النظري

مفهوم الولاء الوظيفي

تعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء الوظيفي، فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، من خلال مشاعر الانتماء، ومشاعر الالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث يصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة.

ويرى علماء الاجتماع أن مفهوم الولاء مفهوم قديم، وأن الولاء الوظيفي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء الوظيفي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر ممكن من ولاء الأفراد لها، وقد عرفه بورتر وزملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" (أبو سنييه، 2013)، وأن الفرد الذي يُظهر مستوى عالياً من الولاء الوظيفي تجاه منظمة ما، تكون لديه الصفات التالية:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

بينما قد أوضح آخر أن الولاء الوظيفي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

أولاً. التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ثانياً. الانهماك "الاستغراق": وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

ثالثاً. الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط العاطفي القوي بالمنظمة التي يعمل بها الفرد، بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته. (بلبل، 2009)

وعلى الرغم من تعدد تعاريف الولاء الوظيفي، فإن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء الوظيفي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظّمته، وأنه يحقق أهدافه بفعل هذا الارتباط.

وعليه يمكن تعريف الولاء الوظيفي بأنه (الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظّمته، والإخلاص لأهدافها، والارتباط بها، والحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها)، (بلبل، 2009). ويشير (الكردي، 2011) إلى أن الولاء الوظيفي بالنسبة للعاملين في المنظمة، هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان، أو لرب العمل، أو لأي شخص في المنظمة أجمع، والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل، وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز؛ لتحقيق أهداف المنظمة، ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة، أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد تجاه منظّمته وعمله.

مما سبق يمكن استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء الوظيفي وهي (حسين، 2011):

1. قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها.
2. توافر مستوى عالٍ من الانتماء إلى التنظيم.
3. الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
4. الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
5. التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي، مقابل آمال المنظمة ورغباتها، وزملاء العمل فيها.

أبعاد الولاء الوظيفي: (نيسة، 2014)

تباينت أبعاد الولاء الوظيفي من وجهات نظر الباحثين والدارسين لاختلاف أفكارهم وآرائهم، فیری كل من ماير وألن وسميث أن للولاء الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- **الولاء العاطفي (المؤثر):** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، وشعوره باستقلاليته وأهميته، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه بصورة شخصية.
- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين.
- **الولاء المستمر:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل في مؤسسة معينة، لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوو الانتماء المستمر العالي يبقون في المؤسسة، لأن عليهم أن يفعلوا ذلك.

الدراسات السابقة:

- دراسة (مشارقه ومصلح، 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية، ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وكان مجموع الباحثين (136) موظفاً، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

بينت نتائج الدراسة أن استجابات العينة المبحوثة كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية، ومتوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، في حين كانت مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات معنوية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، باستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تخفيض البيروقراطية في العمل، من خلال إعطاء الموظفين مرونة أكثر، وتفويض الصلاحيات، وتمكين العاملين، وإيجاد المناخ الوظيفي المشجع على

الإبداع والتميز في العمل، مثل عمل مسابقات، ومنح جائزة سنوية للموظف المميز، وأخرى للموظف المبدع، ضمن معايير شفافة واضحة.

- دراسة (Njiondock ، Ngwa ، Ndedi ، 2015):

يستند هذا البحث إلى دراسة استكشافية، بهدف تحديد العلاقة بين الولاء الوظيفي والالتزام في بيئة الأعمال، في منطقة غرب جنوب الكاميرون، وكان مجتمع الدراسة يتكون من المديرين في الإدارات الوسطى والدنيا، في مؤسسات القطاعين العام والخاص.

واختيرت عينة قصدية من الباحثين، وضممت استبانة وفق مقياس (ليكرت) الحماسي، لجمع البيانات من 300 موظف، تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 50 عاما، وقد أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة الخاصة بالولاء والالتزام الوظيفي، وأخيرا، قدمت توصيات لوضع سياسات فعالة، بهدف تعزيز التزام الموظفين ورفع مستوى ولائهم.

- دراسة (Olivia & Cezanne، 2014):

هدفت هذه الورقة إلى توضيح العلاقة بين الولاء الوظيفي والأداء التنظيمي، واعتمدت على فكرة أن ولاء الموظف يخلق قيمة للمنظمة، وقد لاقى هذه الفكرة تأييدا واسعا في الأدب الإداري، وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤال: هل يوجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ولاء الموظف وأدائه التنظيمي؟ وعقدت مقارنة بين مؤشرات الولاء المختلفة مع مؤشرات الأداء، وتبين وجود علاقة بين الولاء الوظيفي والأداء، تختلف وفقا لنوع المؤشرات المستخدمة.

- دراسة (إبراهيم، 2010):

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء الوظيفي للعاملين، في منظمات الرعاية الصحية الأولية، في محافظة عدن باليمن، ومعرفة طبيعة العلاقة بين الولاء الوظيفي والخصائص الشخصية للعاملين في هذه المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عام متوسط للولاء الوظيفي لدى العاملين في منظمات الرعاية الصحية الأولية في محافظة عدن، و جاء ترتيب أبعاد الولاء الوظيفي على النحو الآتي: البعد العاطفي المرتبة الأولى بمستوى عام عالٍ، والبعد الأخلاقي المرتبة الثانية بمستوى عام متوسط، والبعد

المستمر المرتبة الثالثة والأخيرة بمستوى عام ضعيف، وعدم وجود فروق ذات دلالة تأثيرية بوجه عام، بين مستوى الولاء الوظيفي والخصائص الشخصية للعاملين في منظمات الرعاية الصحية الأولية، وهي (الجنس، والمؤهل، والعمر، وسنوات العمل)، ووجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المستوى الكلي للولاء الوظيفي والأبعاد الثلاثة للولاء الوظيفي (العاطفي، والأخلاقي، والمستمر).

ومن أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتطوير وتحسين أداء المنظمات القائمة، عن طريق الاحتفاظ بنقاط القوة التي تتمتع بها وتطويرها، وتجاوز نقاط الضعف التي تعانيها، وبناء منظمات جديدة تلي احتياجات المواطنين، من خدمات الرعاية الصحية الأولية في المحافظة، ورفع مستوى الولاء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات بوجه عام، والاهتمام بوجه خاص بتأمين الشروط والعوامل المعززة والداعمة للولاء الوظيفي ببعديه المستمر والأخلاقي.

- دراسة (البشاشه، 2008):

الدراسة بعنوان "الولاء الوظيفي، والرضا الوظيفي ونوايا ترك الوظيفة: دراسة عن الممرضين والممرضات اللبنانيين" وقد تناولت هذه الدراسة عينة شملت 180 ممرضاً وممرضة، وكشفت أن النظريات الغربية التي ربطت بين متغيرات الارتباط الوظيفي، والولاء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والنية بترك الوظيفة، تنطبق على العاملين اللبنانيين، وبينت الدراسة أن ارتباط الممرضين والممرضات بوظائفهم له تأثير إيجابي على رضاهم وولائهم الوظيفي، وأن الارتباط والرضا الوظيفي يؤثران إيجاباً على ولائهم الوظيفي، وبينت الدراسة أيضاً أن الرضا والولاء الوظيفي يقللان من نوايا هؤلاء لترك وظائفهم.

- دراسة (Al- Kahtani، 2005):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الولاء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، والتعرف إلى العلاقة بين الولاء الوظيفي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) والعوامل المتصلة بالعمل وتشمل (المستوى الوظيفي، ومسماه، والراتب السنوي، والتصنيف) ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الولاء الوظيفي لديهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمر، والجنس، والمستوى الوظيفي، والراتب السنوي، والتصنيف المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء

المستمر، والولاء العاطفي، والولاء المعياري، في حين كان المؤهل العلمي مرتبطاً فقط بالولاء المستمر، وأن العمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية استطلعت الدراسات ذات العلاقة بموضوع الولاء الوظيفي، ووجدتها مرتبطة بمواضيع ومتغيرات مختلفة عن موضوع هذه الدراسة، وقد استفادت هذه الدراسة بأن اقتبست الأبعاد الخاصة بالولاء الوظيفي، وربطت العلاقة بينها وبين المتغيرات المستقلة المؤثرة على الولاء الوظيفي.

أداة الدراسة:

استخدم مقياس الولاء الوظيفي الذي طوره كل من ماير والن (1990)، وقد أُجريت عليه بعض التعديلات ليتلاءم مع واقع المبحوثين، وكانت أبعاد الولاء الوظيفي كما يلي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي 5 (موافق بشدة) إلى 1 (معارض بشدة).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، التي تعتبر مقرات رئيسة تدير فروع الوزارات في أنحاء الوطن، وقد تم اختيار الوزارات الآتية: وزارة الداخلية، ووزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة العمل، ووزارة التربية والتعليم العالي، كعينة ممثلة لباقي الوزارات، والجدول رقم (1) يوضح عدد الموظفين وحجم العينة، والاستبيانات الموزعة، والمعاداة.

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة والعينة

الوزارة	عدد الموظفين	حجم العينة 15%	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المعادة والصالحة
الداخلية	270	40	43	34
الشؤون الاجتماعية	150	22	25	20
التربية والتعليم العالي	500	75	80	67
العمل	100	15	18	13
المجموع	1020	152	166	136

وتمثل الاستبيانات الصالحة نسبة 13% من المجتمع الإحصائي، وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها.

جدول (2): متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية(%)
	ماجستير فأكثر	41	30.1
	بكالوريوس	77	56.6
	دبلوم فأقل	18	13.2
	المجموع	136	100.0
	أكثر من 10 سنوات	74	54.4
	من 5-10 سنوات	43	31.6
	أقل من 5 سنوات	19	14.0
	المجموع	136	100.0
	مدير عام فأعلى	6	4.4
	مدير	39	28.7
	رئيس قسم	47	34.6
	موظف	44	32.4
	المجموع	136	100.0
	أكثر من 5000 شيكل	23	16.9
	من 3500 - 5000	45	33.1
	من 2500 - 3499	51	37.5
	أقل من 2500	17	12.5
	المجموع	136	100.0

منهج الدراسة:

أُستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملاءمته طبيعة الدراسة، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي، لاستخراج النتائج المطلوبة. صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عشرة من المحكمين ذوي الاختصاص في جامعة القدس المفتوحة، ومديرين عامين، ومديرين في الوزارات الحكومية، وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء بعض التعديلات، وقد أُجريت تلك التعديلات اللازمة، وأُخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة قام الباحثان بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول الآتي يوضح ثبات الأداة وفقاً لأبعادها.

جدول رقم (3): معامل كرونباخ ألفا للأبعاد المكونة لاستبانته الدراسة

البعاد	قيمة الثبات
الولاء العاطفي	0.831
الولاء المستمر	0.780
الولاء المعياري	0.773
الدرجة الكلية	0.794

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات لأبعاد الدراسة هو 0.794 وهي قيمة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي مقارنة مع النسبة المعتمدة 70%.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخالها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، واستخدمت المتوسطات الحسابية الموزونة، وتحليل (ت)، وتحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار LSD.

وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للنسب المثوية للاستجابات:

جدول رقم (4): ميزان درجات الاستجابات

الاستجابة	درجة الاستجابات
من 1.01 – 1.80	منخفضة جدا
من 1.81 – 2.60	منخفضة
من 2.61 – 3.40	متوسطة
من 3.41 – 4.20	مرتفعة
من 4.21 – 5.00	مرتفعة جدا

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

1) النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الولاء العاطفي):

جدول رقم (5): المتوسطات الحسائية والانحراف المعياري للبعد الأول

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الوزارة التي أعمل بها.	2.83	1.221	متوسطة
2	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن وزارتي مع الآخرين.	3.21	1.110	متوسطة
3	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها وزارتي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	3.21	1.116	متوسطة
4	صعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الوزارة.	2.89	1.030	متوسطة
5	أشعر بوجود جو أخوي في هذه الوزارة.	3.01	1.007	متوسطة
6	لهذه الوزارة مكانة عالية في نفسي.	3.38	1.011	متوسطة
	الدرجة الكلية.	3.088	1.0825	متوسطة

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

2) النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الولاء المستمر):

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	أشعر بالخوف من ترك العمل في الوزارة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	3.29	1.206	متوسطة
2	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الوزارة.	3.36	1.113	متوسطة
3	إن بقائي في الوزارة نابع من حاجتي للعمل فيها.	3.50	.974	مرتفعة
4	أشعر أن لدي خيارات محدودة بأن أفكر في ترك العمل.	3.26	1.104	متوسطة
5	تقدم لي الوزارة مزايا لا تتوافر في وزارات أخرى مقابلة لها.	2.85	1.119	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.252	1.1032	متوسطة

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه، بأن استجابات العينة كانت بشكل عام متوسطة على الفقرات كافة، وعلى الدرجة الكلية، ما عدا الفقرة رقم (3)، وهذه النتيجة مذهلة لأن معنى ذلك أنه لا يوجد لدى العاملين الإخلاص، واستمرارية الشعور الإيجابي، تجاه العمل الذي يقومون به في الوزارات، وأنهم يعملون بسبب الحاجة للعمل، وليس بدافع الرغبة والانتماء، وسبب ذلك يعود من وجهة نظر الباحثين، إلى أن الموظفين لا يتوفر لهم فرص عمل بديلة، وأنهم مجبرون للعمل في هذه الوزارات، لذلك كان الولاء المستمر لديهم بدرجة متوسطة، بمعنى أنه في حال توفر فرص بديلة، فإنهم مستعدون لترك العمل، وهذه النتيجة تفسر وجود معدل دوران منخفض في هذه الوزارات.

3) النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (الولاء المعياري):

بخصوص الولاء المعياري، فقد اتضح من الجدول رقم (7) التالي، بأن هذا الولاء متوفر لدى العاملين بدرجة كلية متوسطة، بمعنى أن العاملين لا يتمتعون بالالتزام الأخلاقي للبقاء في هذه الوزارات، ويتضح ذلك من العبارة رقم (5) حيث أنهم لا يفضلون قضاء باقي حياتهم المهنية في الوزارات التي يعملون بها، أما الفقرة رقم (1) فقد كانت الاستجابة عليها مرتفعة، لأن هذا هو شعور العاملين بالالتزام والولاء، ولكن لا يعبر عن الواقع الحقيقي.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	أشعر بضرورة الالتزام والولاء الوظيفي للوزارة التي أعمل بها.	3.51	1.040	مرتفعة
2	الانتقال من وزارة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.	2.71	1.175	متوسطة
3	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الوزارة.	3.27	1.085	متوسطة
4	أشعر أديباً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	3.24	1.027	متوسطة
5	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الوزارة نفسها.	2.59	1.189	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.064	1.1032	متوسطة

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الموظفين لا يتمتعون ولا يمارسون الولاء المعياري (الأخلاقي)، بسبب الظروف والمناخ الوظيفي المتوفر في هذه الوزارات، وأنه لا مبالاة لديهم، ولا التزام أخلاقي تجاه وزاراتهم، وإن السبب الرئيس الذي يدفعهم للبقاء والاستمرار هو الحاجة المتمثلة في الحصول على مصدر للرزق.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل يختلف مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والراتب؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو مستوى الولاء الوظيفي تبعا لمتغير

المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العاطفي	بين المجموعات	2.986	2	1.493	2.384	.096
	داخل المجموعات	83.290	133	.626		
	المجموع	86.276	135			
المستمر	بين المجموعات	13.431	2	6.716	12.011	.000
	داخل المجموعات	74.366	133	.559		
	المجموع	87.797	135			
المعياري	بين المجموعات	.734	2	.367	.690	.503
	داخل المجموعات	70.667	133	.531		
	المجموع	71.401	135			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.231	2	.115	.398	.672
	داخل المجموعات	38.481	133	.289		
	المجموع	38.712	135			

• دال إحصائيا عند مستوى 0.05

الجدول السابق رقم (8) يوضح عدم وجود فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 على كل من محوري: الولاء العاطفي والمعياري وعلى الدرجة الكلية، وهذا يدل على أن الموظفين مهما اختلفت مؤهلاتهم

العلمية، لا يختلف الولاء المعياري (الأخلاقي)، ولا الولاء العاطفي لديهم، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التزام الموظفين الأخلاقي للقيام بمسؤولياتهم عائد إلى شعورهم الوطني بضرورة بناء صروح المؤسسات الفلسطينية، والتي هي في نظرهم أعمدة الدولة الفلسطينية المستقلة التي يطمحون إلى رؤيتها تتجسد على أرض فلسطين بعد التخلص من نير الاحتلال، كما أن المسؤولين يقومون بتطبيق الإجراءات والتعليمات على الموظفين في هذه الوزارات بشكل متساوٍ، بغض النظر عن درجاتهم العلمية، وفي ظروف يحاول المسؤولون الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها، في وقت ارتفعت فيه وتيرة الرقابة والمساءلة والميل إلى الشفافية، سواء من المؤسسات الرسمية أو الشعبية، بالإضافة إلى ذلك فإن الظروف التي يعيشها الموظفون موحدة في تلك الوزارات من حيث المناخ الوظيفي السائد، في حين وجدت فروق على محور الولاء المستمر، ولمعرفة من كانت الفروق لصالحهم، فإن الجدول التالي رقم (9) يوضح أن الفروق كانت بين حملة الماجستير والباكالوريوس كانت لصالح حملة الماجستير، وكذلك بين الماجستير والدبلوم فكانت لصالح الماجستير، وهذه نتيجة منطقية يفسرها الباحثان بأن حملة الماجستير أقل ولاءً، وقد لا يستمرون في وظائفهم إثر زيادة فرصهم في الحصول على وظائف بامتيازات أفضل، لأن مؤهلاتهم العلمية تمكنهم من ذلك.

جدول رقم (9): نتائج اختبار (LSD) لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ماجستير فأكثر	بكالوريوس	دبلوم فأقل
ماجستير فأكثر		.70846*	.47642*
دبلوم فأقل		.23203	

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05

2. لا يوجد فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول التالي رقم (10) السابق يوضح عدم وجود فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 على كل من محوري: الولاء العاطفي، والمعياري، وعلى الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويعود السبب إلى أن الموظفين، سواء كانت خبراتهم طويلة أم متوسطة أم قصيرة، لا يختلف ولاؤهم العاطفي والمعياري؛ لأن انتمائهم تجاه هذه الوزارات موحد بسبب ظروفهم موحدة، ويعانون من المشكلات

نفسها الخاصة بالرواتب، علما بأنه يوجد فروقات في الرواتب نتيجة لسنوات الخبرة، والذي له كبير الأثر على تدهور الحالة المعنوية للموظفين، ويبين الجدول نفسه وجود فروق ذات دلالة معنوية على محور الولاء المستمر.

ويهدف معرفة لصالح من كانت الفروق، تم فحص ذلك بوساطة اختبار LSD من خلال الجدول اللاحق رقم (11)، فكانت (بين من هم أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، وهذه النتيجة طبيعية، ويعزوها الباحثان إلى أن أصحاب الخبرات الطويلة لديهم ولاء أكثر من أصحاب الخبرات القليلة، بسبب أن أصحاب الخبرات القصيرة يمكنهم التضحية بهذه السنوات في سبيل الحصول على فرص أفضل، في حين أن أصحاب الخبرات الطويلة من الموظفين لا يضحون بها بسبب قرب الحصول على التقاعد، وحصولهم على الكثير من الامتيازات الأخرى.

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو مستوى الولاء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العاطفي	بين المجموعات	2.481	2	1.241	1.969	.144
	داخل المجموعات	83.795	133	.630		
	المجموع	86.276	135			
المستمر	بين المجموعات	5.008	2	2.504	4.022	.020
	داخل المجموعات	82.790	133	.622		
	المجموع	87.797	135			
المعياري	بين المجموعات	1.188	2	.594	1.125	.328
	داخل المجموعات	70.213	133	.528		
	المجموع	71.401	135			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.451	2	.225	.784	.459
	داخل المجموعات	38.261	133	.288		
	المجموع	38.712	135			

● دال إحصائيا عند مستوى 0.05

جدول رقم (11)

سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
أكثر من 10 سنوات		.28485	.51863*

نتائج اختبار (LSD) لمتغير سنوات الخبرة

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05

3. لا يوجد فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو مستوى الولاء

الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو مستوى الولاء الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
العاطفي	بين المجموعات	2.026	3	.675	1.058	.369
	داخل المجموعات	84.250	132	.638		
	المجموع	86.276	135			
المستمر	بين المجموعات	3.362	3	1.121	1.752	.160
	داخل المجموعات	84.435	132	.640		
	المجموع	87.797	135			
المعياري	بين المجموعات	1.034	3	.345	.647	.586
	داخل المجموعات	70.367	132	.533		
	المجموع	71.401	135			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.881	3	.294	1.025	.384
	داخل المجموعات	37.830	132	.287		
	المجموع	38.712	135			

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05

• جدول السابق رقم (12) التالي يبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 على المحاور كافة وعلى الدرجة الكلية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الموظفين في الوزارات المبحوثة لا يختلف ولاؤهم باختلاف مسمياتهم الوظيفية تجاه عملهم في هذه الوزارات، ذلك أن الشعب الفلسطيني ما زال تحت الاحتلال، ويحاول جاهدا إثبات ذاته، وأنه قادر على إدارة شؤون حياته بعيدا عن الاحتلال، على أمل الاستقلال وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة.

4. لا يوجد فروق ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الراتب.

يتضح من الجدول التالي رقم (13) أنه لا يوجد فروق على محور الولاء المعياري، وعلى الدرجة الكلية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الموظفين مهما اختلفت رواتبهم يبقى لديهم التزام أخلاقي للبقاء في وظائفهم بسبب الظروف الراهنة التي يعاني منها الشعب الفلسطيني، وبسبب عدم توفر فرص أخرى، وقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على كل من محوري الولاء العاطفي، والمستمر تبعا لمتغير الراتب.

جدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو مستوى الولاء الوظيفي تبعا لمتغير الراتب

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العاطفي	بين المجموعات	7.019	3	2.340	3.896	.010
	داخل المجموعات	79.257	132	.600		
	المجموع	86.276	135			
المستمر	بين المجموعات	9.618	3	3.206	5.413	.002
	داخل المجموعات	78.180	132	.592		
	المجموع	87.797	135			
المعياري	بين المجموعات	2.675	3	.892	1.712	.168
	داخل المجموعات	68.727	132	.521		
	المجموع	71.401	135			

الدرجة الكلية	بين المجموعات	651.	3	217.	753.	522.
	داخل المجموعات	38.060	132	288.		
	المجموع	38.712	135			

• دال إحصائيا عند مستوى 0.05

ويهدف معرفة لصالح من كانت الفروق، تم فحص ذلك من خلال اختبار LSD، والجدول التالي رقم (14) يبين أن الفروق كانت بين فئات الراتب من (3500 - 5000 شيكل)، ومن (2500 - 3499 شيكل)، و (أقل من 2500 شيكل) مع فئة (5000 شيكل) وكلها كانت لصالحها، أي لصالح الفئات الأقل تبعا لمحور الولاء العاطفي، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الموظفين من فئات الرواتب الأقل لديهم ولاء عاطفي أكثر من الموظفين من فئات الرواتب العليا، بسبب عدم قدرتهم على الحصول على فرص عمل في أماكن أخرى، ولا يوجد لهم دخل آخر، في حين أن أصحاب الرواتب العليا لديهم علاقات أوسع، وهم لا يعتمدون فقط على رواتبهم، إنما لديهم مصالح أخرى تدر لهم دخلا آخر، الأمر الذي يقلل من انتمائهم لوظائفهم، وقد وجد فروقات على محور الولاء المستمر بين الفئة من (2500 - 3499 شيكل) وكل من الفئتين أكثر من (5000 شيكل) والفئة من (3500 - 5000 شيكل) وكانت لصالحهما، ويفسر الباحثان ذلك إلى أن الموظفين من أصحاب الرواتب الأعلى لديهم القدرة على الاستمرارية في وظائفهم أكثر من الفئات الأقل راتباً، بسبب أن أصحاب هذه الفئات بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل يقدمون استقالتهم من وظائفهم، وينتقلون لتلك الوظائف العليا راتباً.

جدول رقم (14): نتائج اختبار (LSD) لمتغير الراتب

متوسط الاختلاف (I-J)				المتغير التابع	(J) الراتب
(I) الراتب					
أقل من 2500	من 2500 - 3499	من 3500 - 5000	أكثر من 5000 شيكل		
				أكثر من 5000 شيكل	
			.43961*	الولاء	من 5000 - 3500
		0.2059	.64550*	العاطفي	من 3499 - 2500
		0.1699	.60955*		أقل من 2500
				أكثر من 5000 شيكل	
			-.08309-	الولاء	من 5000 - 3500
		-.53072*	-.61381*	المستمر	من 3499 - 2500
	0.15294	-.37778-	-.46087-		أقل من 2500

• دال إحصائيا عند مستوى 0.05

استنتاجات الدراسة

1. الموظفون في الوزارات المشمولة في الدراسة كانت درجة ولائهم الوظيفي متوسطة.
2. تعزى هذه الدرجة المتوسطة إلى العديد من الأسباب، على رأسها عدم التطبيق العادل للترقيات الوظيفية، والتخوف الدائم في عدم حصولهم على الرواتب في الوقت المحدد، والتي ترتبط إلى حد كبير بما تقدمه الدول المانحة، أو إفراج الاحتلال عن مستحقات السلطة المالية التي غالبا ما يقوم بحجزها وفقا للمتغيرات السياسية.
3. تلعب الظروف السياسية وحالة عدم الاستقرار التي يمر بها الشعب الفلسطيني بسبب الاحتلال دورا كبيرا في المزيد من الإحباط للموظفين الذين تتضاءل أمامهم فرص وظيفية أخرى، وأن الفرص الوحيدة لهم هي الوظائف الحالية فقط.

4. يعد غلاء المعيشة المتصاعد وتراجع القيمة الشرائية للرواتب المتأكلة أحد الأسباب المحورية في انخفاض الولاء، خاصة في ظل تضخم الأسعار المرتبطة بالاقتصاد الفلسطيني الملحق رغما عنه للاقتصاد الإسرائيلي.

5. يلعب أسلوب التوظيف والفوضى الحاصلة في إجراءاته، وعدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، دورا هاما في ضعف انتماء الموظفين لوظائفهم.

6. يؤثر موضوع الحوافز والمكافآت على ولاء الموظفين لوظائفهم وانتمائهم لوزارتهم بدرجة كبيرة، فهي ما زالت غير مربوطة بأدائهم الوظيفي، كما لا يأخذ المسؤولون بتقييم الأداء السنوي للموظفين بشكل مباشر وواضح.

التوصيات:

1. العمل على تطوير الموظفين مهنيا من خلال الدورات التدريبية المتخصصة في مجال عملهم، وتحري العدالة في اختيار الموظفين أصحاب الحاجة لمثل هذه الدورات.
2. ضرورة تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.
3. رفع الروح المعنوية للموظفين، والتركيز على العلاقات الإنسانية في الوزارات، من خلال التعامل الإنساني الطيب معهم، والوقوف إلى جانبهم، في حال وجود محن ومشاكل يتعرضون لها.
4. العمل على خلق ولاء حقيقي وليس ولاء أعمى من خلال إيجاد سياسات واقعية يشعر بها الموظف، وأهمها تطبيق العدالة الكاملة بين الموظفين.

5. اعتماد نظام حوافز يعتمد على الكفاءة، بحيث يشعر الموظف النشط والمتميز بالعدالة في توزيع المكافآت، والعمل الجاد على ربطها بنظام تقييم الأداء السنوي، وإمكانية ربطها بنظام واضح يأخذ بالحسبان الرواتب وتبعاتها.
6. الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة لهم في بيئة العمل، وزيادة التوجه نحو تطبيق أسلوب فرق العمل الجماعية.
7. المحافظة على مناخ تنظيمي إيجابي، والعمل على خلق أجواء يسودها الاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم.

قائمة المراجع

1. ابراهيم، هيفاء (2010)، قياس الولاء الوظيفي للعاملين في منظمات الرعاية الصحية الأولية (دراسة ميدانية في محافظة عدن)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن، الجمهورية العربية اليمنية
2. أبو سنينة (2013)، حمد حسين عبد المحسن، اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
3. أبويزيد، محمد خير سليم و خطاب، شادي أحمد (2009). " أثر القيادة التحويلية في الولاء نحو التغيير : دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك الأردنية "، المؤتمر العلمي السادس لكلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة فلاديلفيا بعنوان: " التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة: الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية "، 14-13 أبريل، عمان، الأردن.
4. الشابشة، سامر (2008)، الولاء الوظيفي، والرضا الوظيفي ونوايا ترك الوظيفة: دراسة عن الممرضين والممرضات اللبنانيين، المجلة العربية للعلوم الادارية
5. بلبل، نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي « دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي »: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، 2008/ 2009م، ص11-12.

6. بلجازية عمر، " محمد خير" أبو زيد (2011)، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مؤتمر الإبداع والتغيير الوظيفي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب. الجزائر
7. حسين، شادي (2011)، الرضا والولاء الوظيفي، بحث ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
8. الشلوي، أحمد بن فرحان، (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية (المدنيين والعسكرية) رسالة ماجستير في العلوم الإدارية من أكاديمية نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، السعودية.
9. الكردى، احمد السيد (2011) http://albdercom.blogspot.com/2011/12/blog-post_1112.html
10. الكوازي، عدي و ضائع، وليد (2013)، بناء مقياس انماط الثقافة التنظيمية لمدراء ومدبرات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية) المجلد 19- العدد 61.
11. محمد، يزغش (2007)، الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر مذكرة الماجستير بإشراف: عبد الرحمان يرقوق، ص 20.
12. مشاركة، عوده ومصلح، عطية (2015)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الاول - ع (4) كانون اول.
13. نيسة، باشوش (2014) أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي: دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، رسالة ماجستير، جامعة البويرة- الجزائر

المراجع الاجنبية:

1. Al- Kahtani, M.A. (2005). **An Assessment of Organizational Commitment Inn the Institute of Public Administrative In the Lingdom of Saudi Arabia**, The effect of personal demographics and job-related factors on factors on faculty commitment. DAL-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906.
2. Cunningham, G. B (2006). " **The relationship among commitment to change, copying with change and turnover intentions** ", European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 15, Number 1. pp: 29-45.
3. Ndedi , Alain and Ngwa, Magdelene Neh and Njiondock, Laura Tangwo Asong, **Analysis of Antecedents Determining Employee Loyalty and**

Commitment in the South West Region of Cameroon (February 19, 2015).

Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2567260>

4. Olivia Guillon , Cécile Cezanne , (2014) "**Employee loyalty and organizational performance: a critical survey**", Journal of Organizational Change Management, Vol. 27 Iss: 5, pp.839 – 850.