

دور علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران في القطاع
الحكومي بالمملكة العربية السعودية

**The Role of Employee Relations in Enhancing Job Loyalty and Reducing
Turnover Rate in the Government Sector in the KSA**

إعداد الطالبة/ أسماء فالح الحربي

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي
2025

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي والحد من معدل دوران الموظفين، وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين جودة التفاعل بين العاملين داخل بيئة العمل ومستويات التزامهم العاطفي والمستمر والمعياري تجاه مؤسساتهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لقياس المتغيرات والعلاقات الإحصائية بينها، حيث تم تصميم استبانة مكونة من عدة محاور لقياس علاقات الموظفين وأبعاد الولاء الوظيفي. تم توزيع الأداة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 175 موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية، بهدف الحصول على بيانات تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً كافياً. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين علاقات الموظفين والولاء الوظيفي بجميع أبعاده، حيث تبين أن تحسين التواصل والتعاون بين العاملين يسهم بشكل ملحوظ في رفع مستويات الولاء العاطفي، وتقليل احتمالات مغادرة الموظفين، وزيادة إحساسهم بالالتزام المعياري تجاه مؤسساتهم. كما أظهرت التحليلات أن جودة العلاقات الداخلية تسهم بنسبة مرتفعة في تفسير التباين في مستويات الولاء، مما يعكس الدور الحاسم للعلاقات الإنسانية في استقرار بيئة العمل. وتوصي الدراسة بضرورة تبني سياسات مؤسسية تعزز من جودة العلاقات بين الموظفين، من خلال برامج تواصل داخلي فعالة، وأنشطة جماعية داعمة لروح الفريق، وتوفير بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز الولاء الوظيفي وخفض معدل الدوران.

الكلمات المفتاحية: علاقات الموظفين، الولاء الوظيفي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، معدل دوران الموظفين، بيئة العمل.

Abstract

This study aims to identify the role of employee relations in enhancing job loyalty and reducing employee turnover rates by analyzing the nature of the relationship between the quality of workplace interactions and employees' levels of affective, continuance, and normative commitment to their organizations. The research adopted a descriptive-analytical methodology as it is the most suitable for measuring variables and examining statistical relationships. A structured questionnaire consisting of multiple dimensions was developed to measure employee relations and the various aspects of job loyalty. The instrument was administered to a simple random sample of 175 employees from different job levels, ensuring sufficient representation of the study population. The findings revealed a strong and statistically significant relationship between employee relations and all dimensions of job loyalty. Results showed that improving communication and collaboration among employees significantly increases affective commitment, reduces the likelihood of employee turnover, and strengthens normative commitment to the organization. Statistical analyses indicated that the quality of internal relationships accounts for a substantial proportion of the variance in job loyalty levels, highlighting the crucial role of human relations in fostering workplace stability. The study recommends that organizations adopt institutional policies aimed at improving employee relations through effective internal communication programs, team-building activities, and a work environment based on mutual respect and recognition, as these factors have a direct impact on enhancing job loyalty and reducing turnover rates.

Keywords: Employee Relations, Job Loyalty, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Employee Turnover, Workplace Environment.

قائمة المحتويات

1	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي
1	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	تساؤلات الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	المنطلقات النظرية المستخدمة في الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	أولاً: الإطار النظري
9	أولاً: الولاء الوظيفي
14	ثانياً: معدل الدوران
17	ثالثاً: علاقات الموظفين وأثرها في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران
18	ثانياً: الدراسات السابقة
27	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
29	صدق وثبات الأداة
32	الفصل الرابع: تحليل البيانات
32	أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية
40	ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان
53	ثالثاً: إثبات الفرضيات
69	قائمة المراجع
72	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول 1	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاوَر الاستبيان	29
الجدول 2	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	32
الجدول 3	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	33
الجدول 4	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	35
الجدول 5	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	37
الجدول 6	المحور الأول: علاقات الموظفين	40
الجدول 7	المحور الثاني: الولاء العاطفي	42
الجدول 8	المحور الثالث: الولاء الوظيفي	45
الجدول 9	المحور الرابع: الولاء المستمر	48
الجدول 10	المحور الخامس: الولاء المعياري	51
الجدول 11	اثبات الفرضية الأولى	53
الجدول 12	اثبات الفرضية الثانية	56
الجدول 13	اثبات الفرضية الثالثة	59
الجدول 14	اثبات الفرضية الثانية	62

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

أصبح الاحتفاظ بالموظفين أحد الاهتمامات الجوهرية للمنظمات، إذ يُعد رأس المال البشري من أهم الموارد التي تمنحها ميزة تنافسية مستدامة فالمنظمات التي تستثمر في استقطاب الكفاءات واختيارها بعناية، ثم تدريبها وتطويرها على مدى الزمن، تهدف في المقام الأول إلى تحقيق عائد من هذا الاستثمار ولتحقيق ذلك، فإن الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين والمدربين بشكل جيد يمثل ضرورة لضمان بقائهم في بيئة العمل لأطول فترة ممكنة، بما يسهم بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز نجاحها ويؤدي فقدان الموظفين المتميزين إلى انعكاسات سلبية على الأداء العام، من حيث انخفاض الإنتاجية وجودة العمل، إلى جانب تحمل تكاليف إضافية، سواء كانت مباشرة، مثل تكاليف التدريب، أو غير مباشرة، مثل زيادة الضغط على الموظفين المتبقين وتراجع روح التعاون، فضلاً عن فقدان رأس المال الاجتماعي الذي يُعد رصيذاً استراتيجياً للمنظمة (سليمان، 2021).

يُعد الولاء الوظيفي من الركائز الأساسية التي تؤثر بعمق في أنماط سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل بيئة العمل، حيث لا يقتصر أثره على المستوى الفردي فحسب، بل يمتد ليشمل المنظمة ككل. ويُفترض أن يمثل الولاء الوظيفي سلوكاً طبيعياً ومتأصلاً في شخصية العاملين، باعتباره من الصفات الجوهرية التي تسهم في بناء علاقة متينة بين الفرد ومؤسسته وتنبع أهمية الولاء الوظيفي من كونه عنصراً محورياً في استقرار بيئة العمل وضمان انسيابيتها، إذ يلعب دوراً بارزاً في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية وتميز ملحوظ، ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل، كما أن ارتباطه الوثيق بالسلوك التنظيمي يجعله أداة فعالة لتوجيه الموظفين نحو المسار الإيجابي الذي يخدم مصلحة العمل، ويحد من السلوكيات السلبية مثل الانقطاع المتكرر، أو ضعف الالتزام، أو إهمال المهام، أو الشعور بالإحباط واللامبالاة وبذلك، فإن تنمية

الولاء الوظيفي والمحافظة عليه يمثلان استثمارًا استراتيجيًا للمنظمات، حيث يساهمان في خلق بيئة عمل محفزة، ويعززان روح الانتماء، ويضمنان استدامة الأداء المتميز (مشارقة ومصلح، 2018).

يُعزى ارتفاع معدل دوران الموظفين في صناعة الفنادق إلى مجموعة من العوامل، أبرزها طبيعة العمل الشاقة، وانخفاض الأجور، وطول ساعات العمل وبناءً على ذلك، فإن مواجهة هذه الظاهرة تتطلب من مديري الفنادق التعامل معها باعتبارها تحديًا مستمرًا وحاسمًا، مما يجعل تحفيز الموظفين أولوية قصوى لضمان استقرار القوى العاملة وقد لجأ العديد من المديرين إلى تطبيق استراتيجيات ونظريات تحفيزية متنوعة بهدف تقليل معدل دوران العمالة، إلا أن غالبية هذه المحاولات لم تحقق النتائج المرجوة، نظرًا لاعتمادها بشكل رئيسي على أنظمة المكافآت المادية فقط، دون الالتفات بالقدر الكافي إلى العوامل المعنوية التي تؤثر في رضا الموظفين وانتمائهم ورغم استمرار الجدل حول التعريف الدقيق للسياحة كصناعة، فإنها تُعد من أكثر القطاعات اعتمادًا على العنصر البشري، حيث يشكل الموظفون محور عملياتها ونجاحها. وخلال العقود الماضية، شهد قطاع الفنادق نموًا ملحوظًا – وإن تفاوتت معدلاته – ولا يزال هذا القطاع مرشحًا لمزيد من التوسع والتطوير، بما في ذلك زيادة فرص التوظيف، مما يفرض الحاجة الملحة إلى سياسات فاعلة للحفاظ على الكفاءات البشرية وجذبها (معوض، 2023).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لاستكشاف مدى تأثير طبيعة العلاقات بين الموظفين على تعزيز الولاء والحد من التسرب الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية علمية وإدارية تساعد صناع القرار في تحسين بيئة العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي بما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسات الحكومية وفعاليتها خدماتها المقدمة للمجتمع.

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة في إدارة مواردها البشرية والحفاظ على استقرارها الوظيفي، وخاصة في ظل المنافسة الحادة على استقطاب الكفاءات المتميزة. وفي قلب هذه التحديات تبرز قضية علاقات الموظفين باعتبارها أحد المحاور الجوهرية المؤثرة في المناخ التنظيمي، والركيزة التي يمكن أن تبني عليها المنظمات قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم وتشير علاقات الموظفين إلى منظومة التفاعلات المهنية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد داخل بيئة العمل، بما في ذلك أنماط التواصل، ومستوى التعاون، وجودة التفاهم بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى. وتؤدي هذه العلاقات دورًا حاسمًا في تشكيل انطباعات الموظفين عن بيئة العمل، وفي تحديد مستوى رضاهم الوظيفي، وشعورهم بالأمان المهني، ومدى رغبتهم في الاستمرار بالمنظمة. فالعلاقات الإيجابية القائمة على الثقة والاحترام والتقدير المتبادل، تخلق بيئة داعمة تعزز من شعور الموظفين بالانتماء، وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد، وتحفز التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى النقيض من ذلك، فإن غياب هذه العلاقات أو ضعفها يؤدي إلى بيئة عمل سلبية يتسم مناخها بالتوتر، وانخفاض المعنويات، وغياب الدعم المعنوي، وهو ما ينعكس على زيادة حالات عدم الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات الغياب، وازدياد نوايا ترك العمل، وبالتالي ارتفاع معدل دوران الموظفين. وتعد ظاهرة الدوران الوظيفي من أبرز المشكلات التي تؤثر سلبًا على المنظمات، إذ ينتج عنها فقدان للكوادر المدربة والمؤهلة، وما يتبع ذلك من تكاليف باهظة لاستقطاب موظفين جدد، وتدريبهم، وتأهيلهم، فضلًا عن الانعكاسات السلبية على الإنتاجية وجودة الأداء، وتراجع القدرة التنافسية للمنظمة في السوق، وتتضاعف حدة هذه المشكلة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري كعنصر رئيسي في خلق القيمة، مثل قطاع الخدمات، والتعليم، والرعاية الصحية، والضيافة. ففي هذه القطاعات، لا يقتصر تأثير فقدان الموظفين

على الجوانب التشغيلية فقط، بل يمتد ليشمل العلاقات مع العملاء، وصورة المنظمة وسمعتها في السوق. ويضاف إلى ذلك أن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وازدياد فرص التنقل المهني، جعلت الكفاءات أكثر انتقائية في اختيار بيئات العمل التي توفر لهم الاحترام، والتقدير، وفرص النمو والتطوير، مما يفرض على المنظمات تبني استراتيجيات فعّالة لتحسين علاقات الموظفين كوسيلة أساسية لتعزيز الولاء الوظيفي.

ومن هنا تنبع أهمية دراسة دور علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران، إذ توفر هذه الدراسة إطارًا علميًا لفهم العلاقة بين جودة العلاقات في بيئة العمل ومستوى التزام الموظفين، وكيف يمكن لتلك العلاقات أن تتحول من مجرد تفاعل يومي إلى أداة استراتيجية تدعم استقرار القوى العاملة. كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد المنظمات بتوصيات عملية حول كيفية بناء بيئة عمل إيجابية، قائمة على الاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، والدعم المستمر، بما يضمن الاحتفاظ بالكفاءات، وتقليل معدلات الاستنزاف البشري، وتعزيز الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

لذلك تنبع مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي "ما دور علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران؟"

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس: ما دور علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران في المنظمة

محل الدراسة؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما أثر علاقات الموظفين في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين؟

2. ما أثر علاقات الموظفين في تعزيز الولاء المستمر لدى العاملين؟

3. ما أثر علاقات الموظفين في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من خلال التركيز على أحد الجوانب الحيوية في بيئة العمل، وهو علاقات الموظفين، ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران. فبرغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت كل من الولاء الوظيفي أو معدل الدوران على حدة، إلا أن الدراسات التي تربط بينهما من خلال متغير "علاقات الموظفين" ما تزال محدودة، خاصة في السياقات التنظيمية المحلية والإقليمية. ومن ثم، تقدم هذه الدراسة إضافة نوعية على المستوى النظري، حيث توفر إطاراً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في تطوير النماذج العلمية التي تشرح تأثير العلاقات المهنية على سلوكيات الموظفين وقراراتهم المتعلقة بالبقاء أو مغادرة المنظمة. كما تفتح المجال أمام باحثين آخرين لإجراء مزيد من الدراسات المقارنة أو التطبيقية في قطاعات أو بيئات عمل مختلفة، مما يعزز من تراكم المعرفة في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم حلول وتوصيات واقعية يمكن للمنظمات الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل وتعزيز استقرار القوى العاملة، ففهم تأثير علاقات الموظفين على الولاء الوظيفي يتيح للإدارة تصميم سياسات وممارسات أكثر فاعلية في إدارة العلاقات داخل بيئة العمل، بما في ذلك تطوير قنوات تواصل مفتوحة، وتبني أساليب قيادة داعمة، وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل. كما تمكن نتائج هذه الدراسة المنظمات من وضع استراتيجيات للحد من معدل الدوران، وهو ما يساهم في تقليل

التكاليف المرتبطة بالاستقطاب والتدريب، والحفاظ على الكفاءات المتميزة، وتحسين الإنتاجية والجودة. وإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد مخرجات هذه الدراسة المديرين وقادة الفرق على تطوير مهاراتهم في بناء علاقات مهنية قوية مع الموظفين، بما يعزز من روح الفريق ويزيد من التزام الأفراد تجاه أهداف المنظمة على المدى الطويل.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: التعرف على دور علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي والحد من معدل دوران الموظفين.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر علاقات الموظفين في تنمية الولاء العاطفي لدى العاملين.
2. دراسة أثر علاقات الموظفين في تعزيز الولاء المستمر لدى العاملين.
3. تحديد أثر علاقات الموظفين في دعم الولاء المعياري لدى العاملين.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين والولاء الوظيفي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين والولاء العاطفي لدى العاملين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين والولاء المستمر لدى العاملين.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين والولاء المعياري لدى العاملين.

المنطلقات النظرية المستخدمة في الدراسة

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): تُعد نظرية التبادل الاجتماعي من أكثر الأطر النظرية ملاءمة لدراسة العلاقات الوظيفية وتأثيرها على الولاء الوظيفي؛ حيث تقوم على افتراض أن التفاعلات بين الأفراد في بيئة العمل تشبه عملية تبادل منافع متبادلة، يتوقع فيها كل طرف الحصول على مقابل من الطرف الآخر. في سياق علاقات الموظفين، فإن توفير المنظمة بيئة عمل إيجابية وداعمة، تشمل الاحترام المتبادل، والاعتراف بجهود الموظف، ودعمه على المستويين المهني والشخصي، يؤدي إلى شعور الموظف بالامتنان والرغبة في رد الجميل عبر الولاء والالتزام. كما أن العلاقات الإيجابية بين الموظفين والإدارة، أو بين الزملاء أنفسهم، تسهم في بناء الثقة المتبادلة، مما يعزز الولاء العاطفي ويجعل الموظف أقل ميلاً لمغادرة المنظمة. وبالتالي، فإن النظرية توفر أساساً لفهم كيفية تكوين روابط قوية بين الفرد والمنظمة، ومدى انعكاس ذلك على معدلات الاحتفاظ بالموظفين (Ahmad, 2023).

نظرية الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Theory): تركز نظرية الالتزام التنظيمي على أن التزام الموظف تجاه المنظمة ليس بعداً واحداً، بل يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي، الذي يعكس مدى ارتباط الموظف عاطفياً وقيماً بالمنظمة؛ والالتزام المستمر، الذي يعبر عن إدراك الموظف لتكاليف ترك المنظمة مقارنة بالبقاء فيها؛ والالتزام المعياري، الذي يتمثل في شعور الموظف بالواجب الأخلاقي للبقاء في المنظمة. من خلال علاقات الموظفين القوية، سواء على مستوى العلاقات العمودية بين الإدارة والموظفين أو العلاقات الأفقية بين الزملاء، يمكن تعزيز هذه الأبعاد الثلاثة للولاء. فالعلاقات الإيجابية تدعم شعور الانتماء العاطفي، وتزيد من إدراك الموظف لقيمة وجوده في المنظمة، وتغذي حس المسؤولية تجاهها.

وعليه، فإن هذه النظرية تمثل إطارًا قويًا لفهم كيفية ارتباط جودة العلاقات داخل بيئة العمل بمستويات الولاء الوظيفي وانخفاض معدل الدوران (Amin, 2022).

نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory): تؤكد نظرية رأس المال الاجتماعي أن العلاقات الاجتماعية والشبكات المهنية تشكل أحد أهم الأصول غير الملموسة للمنظمات، حيث توفر تدفقًا للمعلومات، ودعمًا عاطفيًا، وفرصًا للتعاون والمساندة. في بيئة العمل، يشكل رأس المال الاجتماعي حصة للعلاقات الإيجابية بين الموظفين، ويتجلى في الثقة المتبادلة، والمعايير المشتركة، وروح التعاون. كلما كان رأس المال الاجتماعي قويًا داخل المنظمة، زاد شعور الموظفين بالأمان والانتماء، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء الوظيفي بمختلف أبعاده. كما أن وجود شبكات قوية من العلاقات يقلل من رغبة الموظف في المغادرة، لأنه يصبح جزءًا من مجتمع مهني يدعمه ويساهم في نموه الشخصي والمهني. وبذلك، فإن هذه النظرية توفر منظورًا لفهم كيف يمكن لعلاقات الموظفين أن تكون أداة استراتيجية لخفض معدل الدوران وتحقيق استقرار القوى العاملة (Hussain, 2024).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

أولاً: الولاء الوظيفي

مفهوم الولاء الوظيفي

يعرف (بوعطيط 2018) الولاء الوظيفي بأنه " عبارة عن اعتقاد نفسي داخلي يعبر عنه من خلال توافق الفرد مع المنظمة في المعتقدات والقيم والثقافة، ويعبر عنه من خلال إبداء سلوكيات إيجابية داخل المنظمة مثل: التضحية بالمصالح الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبذل جهد إضافي لأداء الفرد للمهام الخاصة به، ومشاركته بالأراء والأفكار الإبداعية المفيدة أو خارج المنظمة مثل: الاعتزاز بالانتساب إليها والدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية"

ويعرفه (در 2022) بأنه "يمثل الانسجام بين قيم الفرد وأهدافه وبين قيم وأهداف المنظمة وهذا يجعل الفرد ينظر إلى المنظمة بنظرة إيجابية مما يزيد الدافعية لديه بالعمل داخل المنظمة والارتباط بها ويزيد رغبته في الاستمرار بالعمل بها"

ويرى (البيض، 2020) أن الولاء الوظيفي "حالة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة ويرب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق الأهداف"

ويعرف (الكيلاني، 2021) بأنه "الحالة التي تصف شعور الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة ، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية ، والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تفاني وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها."

أهمية الولاء الوظيفي

يُعد الولاء الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات واستمراريتها، إذ يحظى باهتمام واسع من الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى ما يمثله الولاء من عنصر مؤثر في تشكيل اتجاهات وسلوكيات الأفراد، وانعكاساته الإيجابية على كل من الموظف والمنظمة على حد سواء فالولاء الوظيفي لا يُنظر إليه بوصفه سلوكاً اختيارياً فحسب، بل باعتباره أحد السلوكيات الجوهرية التي ينبغي أن يتحلى بها العاملون لضمان الانسجام مع أهداف المنظمة ورسالتها وتكمن أهمية الولاء الوظيفي في:

- كونه عاملاً محورياً في تعزيز كفاءة سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وتميز، حيث يساهم في توجيه سلوكيات الأفراد نحو المسار الصحيح، ويحد من الممارسات السلبية مثل التغيب عن العمل أو تركه دون مبرر. فالموظف المخلص لمؤسسته يميل بطبيعته إلى الالتزام بقواعد العمل وبذل الجهد اللازم لتحقيق النجاح المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الأداء.
- يمثل قيمة مضافة في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء؛ إذ أن الموظف المخلص والراضي عن عمله يُعد مورداً حيوياً قادراً على الإسهام في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، تعزز من إحساسه بالانتماء وتدفعه لتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي. ولا يقتصر أثر الولاء على تعزيز الرضا الفردي، بل يمتد إلى خفض السلوكيات السلبية داخل المنظمة، من حيث تقليل نسب الغياب، وتأخير الحضور، والحد من تسرب الكفاءات، مما يساهم في استقرار بيئة العمل وتقليل تكاليف دوران العمالة.
- يوفر للموظف شعوراً بالراحة النفسية والعملية أثناء أداء مهامه، ويعزز من دعمه لخطط واستراتيجيات المنظمة، ويزيد من التزامه بتحقيق أهدافها حتى في الأوقات التي قد تواجه فيها المنظمة

صعوبات في تقديم الحوافز أو التعويضات. فهو يشكل رابطاً قوياً بين العاملين والمؤسسة، ويضمن استمرار التفاعل الإيجابي بينهم حتى في ظل الظروف غير المثالية.

- يعد مؤشراً بالغ الأهمية لقياس فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية، إذ يسهم في بناء شبكة متينة من العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، تعزز روح التعاون والتضامن بين الموظفين، وتنبئ إحساسهم بالانتماء للمنظمة. كما يرفع من معنوياتهم ويدفعهم للعمل بحماس وإخلاص من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على نجاح المنظمة واستدامة تميزها.

أبعاد الولاء الوظيفي

تعددت تصورات الباحثين حول أبعاد الولاء التنظيمي، واختلفت تبعاً لتباين الأسس النظرية التي استندوا إليها، وكذلك تبعاً لزاويا النظر التي انطلقوا منها في تفسير ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها. ورغم هذا التباين، يمكن تلخيص أبرز الأبعاد التي يجسدها الولاء التنظيمي في ثلاثة محاور رئيسية، هي الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي، والولاء المستمر، حيث تمثل هذه الأبعاد معاً إطاراً شاملاً لفهم طبيعة الروابط التي تجمع الموظف بالمؤسسة وتأثيرها على استمراريته وأدائه ويمكن توضيحها كالتالي (مشاركة ومصلح، 2018):

1. الولاء العاطفي (المؤثر): يعبر هذا البعد عن عمق ارتباط الموظف بالمؤسسة على المستوى الوجداني والشعوري، حيث يشعر الفرد بالانتماء الحقيقي لمكان عمله، ويجد نفسه متوافقاً مع قيمه ورسالة المؤسسة التي ينتهي إليها. ويتأثر الولاء العاطفي بعدة عوامل، من أبرزها إدراك الموظف لخصائص عمله وما يوفره له من استقلالية في اتخاذ القرارات، ومدى أهمية المهام التي يقوم بها بالنسبة للمؤسسة. كما يتعزز هذا النوع من الولاء عندما يشعر الموظف بأن بيئة العمل تمنحه فرصة المشاركة الفاعلة في صياغة القرارات وصنع السياسات، سواء تلك التي تتعلق بطبيعة العمل بشكل

مباشر أو التي تمسه بشكل شخصي. هذا الإحساس بالاندماج في صنع القرار يولد لدى الفرد شعوراً بالتقدير والاحترام، ويجعله أكثر استعداداً لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. الولاء الأخلاقي (المعياري): يمثل هذا البعد شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي تجاه البقاء في المؤسسة، وهو التزام ينبع من قناعة داخلية بوجوب رد الجميل للمؤسسة التي قدمت له الدعم والتقدير. يرتبط الولاء الأخلاقي ارتباطاً وثيقاً بقيم الفرد ومبادئه، حيث يرى أن استمراره في العمل ليس فقط ضرورة مهنية، بل هو واجب أخلاقي تجاه بيئة العمل التي احتضنته وساهمت في تطويره. ويزداد هذا النوع من الولاء قوة عندما توفر المؤسسة للعاملين بيئة عمل إيجابية، تدعم رفاههم النفسي والاجتماعي، وتقدم لهم فرصاً حقيقية للتدريب والتطور المهني. فالموظف الذي يشعر بأن المؤسسة تهتم بمصلحته وتحرص على دعمه، يكون أكثر ميلاً إلى الالتزام طويل الأمد بها، حتى وإن واجه فرصاً وظيفية أخرى خارجها.

3. الولاء المستمر: يرتبط هذا البعد برغبة الموظف في الاستمرار في عمله نتيجة إدراكه للتكاليف المرتفعة المحتملة في حال قرر ترك المؤسسة. هذه التكاليف قد تكون مادية، كفقدان الامتيازات المالية والمزايا الوظيفية، أو مهنية، مثل فقدان الخبرة المتراكمة أو المكانة التي حققها داخل المؤسسة، أو اجتماعية، كفقدان شبكة العلاقات التي بناها على مر السنوات الموظفون الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء المستمر غالباً ما يبقون في المؤسسة ليس فقط بسبب تعلقهم العاطفي أو التزامهم الأخلاقي، بل لأنهم يعتقدون أن ترك العمل سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب تعويضها. هذا النوع من الولاء يعكس جانباً عملياً في العلاقة بين الموظف والمؤسسة، حيث تمثل الموازنة بين المنافع والتكاليف أحد أهم دوافع الاستمرارية الوظيفية.

العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي

يتأثر مستوى الولاء والانتماء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة بمجموعة من العوامل التي كلما توفرت بشكل متكامل، زادت من ارتباط الموظفين بمؤسساتهم ورغبتهم في الاستمرار بها، ويمكن إبراز أهم هذه العوامل فيما يلي:

1. الأجور والمرتبات: تمثل نظم الأجور والمرتبات أحد أهم المحركات الرئيسة للولاء الوظيفي، إذ تسعى المؤسسات الجادة إلى وضع نظام عادل ومناسب يحقق التوازن بين ما يقدمه الموظف من جهد وما يتقاضاه من مقابل ويتطلب ذلك تحقيق العدالة على مستويين (حسن وآخرون، 2018):

- العدالة الداخلية، وهي شعور الموظف بأن أجره يتناسب مع حجم العمل الذي يؤديه وجهده المبذول داخل المؤسسة.

- العدالة الخارجية، وهي إحساسه بأن ما يتقاضاه من راتب ومزايا يتماشى مع ما يحصل عليه نظرائه في المؤسسات المماثلة أو المنافسة وفي حال غياب هذا التوازن، قد يسعى الموظف للانتقال إلى جهات أخرى توفر له شروط عمل وأجوراً أفضل، مما يبرز أهمية تطوير نظم الأجور بشكل دوري لضمان استبقاء الكفاءات.

2. التدريب والتطوير: يعد الاستثمار في تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم من العوامل الجوهرية لتعزيز الولاء الوظيفي، حيث يساهم في تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية، ويوفر لهم شعوراً بالاستقرار المهني. كما يؤدي هذا الاستثمار إلى رفع معنويات العاملين، إذ يدرك الموظف أن المؤسسة حريصة على دعمه وتمكينه من التطور، مما يعزز التزامه وإخلاصه تجاهها. وعندما يشعر

الفرد بأن المنظمة توفر له فرصاً للنمو، فإنه يقبل على العمل بحماس واستعداد وجداني، ويؤدي مهامه دون إحساس بالملل أو الإرهاق، وهو ما ينعكس إيجاباً على علاقته بالمؤسسة وأدائه العام.

3. نمط القيادة: يمثل أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة عنصراً أساسياً في تكوين الولاء الوظيفي لدى العاملين، حيث يتطلب الأمر من القادة الموازنة بين تحقيق الأهداف الإنتاجية والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين، ويشمل ذلك بناء علاقات قائمة على الاحترام والثقة، وتعزيز روح التعاون والمودة بين أفراد فريق العمل. فالقائد الذي يولي أهمية للعلاقات الاجتماعية الإيجابية، ويحافظ على أجواء من الصداقة والدعم المتبادل، ينجح غالباً في ترسيخ شعور الانتماء لدى الموظفين وتحفيزهم على البقاء والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: معدل الدوران

مفهوم معدل الدوران

يُعرّف (Brown & Cheng, 2020) معدل دوران الموظفين بأنه النسبة التي تعكس حجم التغير في عدد العاملين داخل المنشأة خلال فترة زمنية محددة، غالباً ما تكون شهراً واحداً أو سنة كاملة، ويُستخدم هذا المؤشر لقياس مدى مغادرة الموظفين الحاليين والتحاق موظفين جدد، مما يجعله أداة مهمة لتقييم استقرار القوى العاملة في المؤسسات، خاصة في قطاع الضيافة.

ويعرفها (سامي، 2022) بأنها "تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض أعضاء هيئة التدريس للعمل داخل الجامعة وإحلال آخرين جدد محلهم، وهو بذلك يشير إلى التغير في أعضاء هيئة التدريس نتيجة للالتحاق بالوظيفة أو انتهاءها، أي أنه يعكس تعاقب أعضاء هيئة التدريس العاملين دخولاً أو خروجاً على وظيفة محددة، وقد يكون الدوران داخلياً بين الإدارات كالترقية أو النقل، أو يكون الدوران خارجياً والمتمثل في التقاعد والعجز وغيره."

أبعاد معدل الدوران

يُعد دوران العمل من القضايا المحورية التي تشغل اهتمام الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والموارد البشرية، لما له من تأثيرات مباشرة على استقرار المؤسسات وكفاءتها الإنتاجية، ويعكس هذا المفهوم معدل التغير في القوى العاملة داخل المنظمة، سواء نتيجة مغادرة الموظفين أو التحاق موظفين جدد، الأمر الذي قد يترتب عليه تكاليف مالية وبشرية كبيرة، تشمل فقدان الخبرات المتراكمة، وتراجع الإنتاجية، وزيادة أعباء التدريب والتأهيل ويمكن توضيحها كالتالي (كريم وآخرون، 2024):

- نية الدوران التنظيمي: تشير نية الدوران التنظيمي إلى القرار الواعي الذي يتخذه الموظف بمغادرة المنظمة التي يعمل بها بشكل طوعي، بغض النظر عن استمراره في ممارسة مهنته أو انتقاله إلى جهة عمل أخرى. ويُعد هذا البعد انعكاسًا مباشرًا لمدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للاستمرار ضمن بيئتها التنظيمية، ويُنظر إلى نية الدوران التنظيمي على أنها أحد المؤشرات الهامة لقياس استقرار القوى العاملة داخل المنظمة، إذ ترتبط بشكل وثيق بعوامل تنظيمية عدة، مثل مستوى الدعم المقدم من القيادة، وطبيعة العلاقات بين الزملاء، وجودة بيئة العمل. هذه العوامل مجتمعة تلعب دورًا أكبر في التأثير على قرار الموظف بترك المؤسسة مقارنة بالعوامل المرتبطة بالمهنة نفسها، الأمر الذي يجعل إدارة هذه الجوانب أمرًا حاسمًا في تقليل معدلات دوران العاملين والحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة.

- نية الدوران المهني (الوظيفي): تعبر نية الدوران المهني عن قرار الموظف بترك المهنة أو المجال المهني الذي ينتمي إليه بشكل كامل، وليس فقط مغادرة منظمة بعينها. ويرتبط هذا البعد عادةً بدوافع مهنية وشخصية أعمق، مثل انخفاض مستوى الرضا المهني، أو عدم القناعة بمستوى الأجر والمزايا، أو غياب الدافع الجوهرية الذي دفع الفرد لاختيار هذه المهنة في الأساس. وعلى عكس نية الدوران

التنظيمي، التي قد تكون مؤقتة أو مرتبطة ببيئة العمل الحالية فقط، فإن نية الدوران المهني تعكس تحولاً جوهرياً في مسار حياة الفرد المهنية، وقد تتضمن الانتقال إلى مجال عمل مختلف تمامًا أو إعادة توجيه المسار الوظيفي. ويعكس هذا النوع من النية غالباً شعور الموظف بعدم التوافق بين تطلعاته الشخصية ومتطلبات المهنة، أو إحساسه بأن الاستمرار فيها لن يحقق له طموحاته على المدى البعيد.

أسباب الدوران الوظيفي

يمكن تصنيف الأسباب التي تقف وراء ظاهرة الدوران الوظيفي إلى عدة محاور رئيسية، حيث تتداخل العوامل التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية في التأثير على قرار الفرد بترك العمل، ومن أبرز هذه الأسباب ما يلي (سامي، 2022):

- المناخ التنظيمي: يُقصد بالمناخ التنظيمي السمات العامة التي تميز بيئة العمل، والتي تشمل أساليب اتخاذ القرارات، ومستوى مشاركة العاملين في هذه القرارات، وطرائق تقييم الأداء، وآليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية. ويلعب المناخ التنظيمي دوراً محورياً في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو البقاء أو المغادرة، إذ إن بيئة العمل السلبية، التي تتسم بغياب الحوار والتفاعل بين الزملاء، وضعف التعاون بين العاملين والإدارة، وعدم توافر فرص للنمو والتطوير، تؤدي غالباً إلى شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم للتفكير في ترك العمل.
- السياسات التنظيمية: تمثل السياسات التنظيمية إطاراً يحدد الأساليب والقواعد المعمول بها داخل المؤسسة، ويسهم في إيجاد درجة من الانسجام والتفاهم بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وخبراتهم. غير أن غياب السياسات العادلة والواضحة، أو عدم ملاءمتها لاحتياجات

العاملين، يؤدي إلى خلق حالة من التذمر وعدم الاستقرار الوظيفي، وهو ما ينعكس سلباً على أدائهم ويزيد من احتمالية مغادرتهم المؤسسة بحثاً عن بيئة عمل أكثر إنصافاً وتوازناً.

- تقييم الأداء: يعد نظام تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية التي تحدد مدى تقدير المؤسسة لجهود العاملين، سواء من الناحية المادية أو المعنوية. وفي حال غياب نظام فعال وعادل لتقييم الأداء، يشعر الموظفون بأن جهودهم غير معترف بها، وأن المجتهد والمتقاعس متساويان، مما يخلق لديهم حالة من الإحباط وعدم الحافزية. هذا الشعور بفقدان العدالة والتمييز الإيجابي يدفع العديد من الأفراد إلى البحث عن بيئات عمل توفر اعترافاً أكبر بإنجازاتهم وتقديراً لمساهماتهم.
- الظروف الاقتصادية: تلعب العوامل الاقتصادية دوراً مؤثراً في قرارات الأفراد المتعلقة بالبقاء في وظائفهم أو البحث عن فرص بديلة. فضعف الرواتب والأجور، وعدم فعالية نظام الحوافز مقارنة بما تقدمه المؤسسات الأخرى، يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا وعدم الرغبة في بذل المزيد من الجهد. ومع تحسن النشاط الاقتصادي وازدياد فرص العمل في السوق، يميل الأفراد إلى استغلال هذه الفرص للانتقال إلى وظائف توفر دخلاً أعلى، ومزايا أكثر، وفرصاً أفضل لتحقيق طموحاتهم المهنية والشخصية.

ثالثاً: علاقات الموظفين وأثرها في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران

في بيئة العمل الحديثة، أصبحت المؤسسات تدرك أن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لنجاحها واستمراريتها. ولم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح أو التوسع في الأسواق، بل أصبح يُقاس أيضاً بقدرتها على خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تحافظ على موظفيها الأكفاء. وفي هذا السياق، تلعب علاقات الموظفين دوراً محورياً في تعزيز التواصل الداخلي، وبناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتحقيق الانسجام داخل فرق العمل (Aliyu, 2018).

إن علاقات الموظفين الإيجابية تُسهم في ترسيخ الولاء الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأنه جزء مهم من المؤسسة، وأن جهوده مقدرة ومؤثرة. هذا الإحساس بالانتماء لا يأتي من السياسات المكتوبة وحدها، بل من الممارسات اليومية التي تعكس الاحترام، العدالة، والشفافية في التعامل. ويمثل الولاء الوظيفي قيمة مضافة للمؤسسة، إذ يؤدي إلى تحسين الأداء، وزيادة الالتزام، وتقليل النزاعات الداخلية في المقابل، فإن ضعف أو انعدام علاقات الموظفين يمكن أن يقود إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وظهور مشاعر العزلة أو التهميش، مما يدفع الموظفين للبحث عن فرص بديلة. هذا الأمر ينعكس على شكل زيادة في معدل دوران الموظفين، وهي مشكلة تؤثر سلباً على استقرار المؤسسة، وترهقها من حيث تكاليف التوظيف والتدريب المستمر، بالإضافة إلى فقدان الخبرات والمهارات التي يصعب تعويضها في المدى القصير (Albtoosh, 2022).

وبالنظر إلى هذه الأبعاد، تبرز أهمية دراسة دور علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران، خاصة في ظل المنافسة الشديدة على استقطاب الكفاءات. فالمؤسسات التي تنجح في بناء علاقات مهنية قوية ومستدامة، تكون أقدر على الاحتفاظ بموظفيها، والحفاظ على استقرار بيئة العمل، وتحقيق أهدافها بكفاءة. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين جودة علاقات الموظفين ومستويات الولاء الوظيفي، مع التركيز على تأثيرها المباشر في خفض معدلات الدوران (Soeprapto, 2024).

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (الهمالي، 2025) بعنوان "الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي في المؤسسات الحكومية" هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي تشمل: التخطيط، الاختيار والتعيين، التعليم والتدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، في تعزيز مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في ديوان مراقبة التربية والتعليم بمدينة تاجوراء. وقد جاءت هذه الدراسة في ظل تزايد الاهتمام بالدور المحوري للموارد البشرية كعنصر أساسي في تحقيق

الميزة التنافسية للمؤسسات، لا سيما المؤسسات التعليمية التي تعد من القطاعات الحيوية المؤثرة في التنمية المجتمعية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها، حيث جرى تصميم استمارة استبيان شاملة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً، بنسبة تمثل حوالي (39%) من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (128) موظفاً. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، إلى جانب الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الولاء الوظيفي) أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية وأثر إيجابي ملموس لتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.689)، ما يشير إلى أن تحسين هذه الممارسات ينعكس بشكل مباشر على زيادة التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم، سواء على المستوى العاطفي أو السلوكي أو القيمي كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التطبيقية التي من شأنها تعزيز الولاء الوظيفي، أبرزها: ضرورة تطوير البرامج التدريبية وربطها بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's)، وتبني سياسة إسناد المهام الإدارية استناداً إلى نتائج تقييم الأداء لضمان التوظيف الأمثل للطاقات البشرية، بالإضافة إلى العمل على ضمان التنفيذ الطوعي للقرارات الصادرة عن ديوان المراقبة من خلال إشراك الموظفين في صياغتها، بما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية المشتركة.

دراسة (الشبلي، 2024) بعنوان "تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي" تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء مدى تبني شركات الاتصالات في الأردن لممارسات رفاهية الموظفين، مع التركيز على تحديد أفضل البرامج التي تساهم في تعزيز هذه الرفاهية. كما تسعى إلى تحليل أثر هذه الممارسات على كلٍّ من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، إضافة إلى استكشاف الدور الوسيط الذي يلعبه

الرضا الوظيفي في هذه العلاقة وتم تنفيذ الدراسة ميدانيًا على عينة من العاملين في الشركات الرئيسة للاتصالات في العاصمة عمّان (زين، أورانج، أمنية)، حيث تم توزيع استبانة بحثية على 397 موظفًا من الفروع الرئيسة لتلك الشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت البرمجيات الإحصائية لتحليل البيانات المستخلصة. أظهرت النتائج أن ممارسات رفاهية الموظفين، ممثلة في أبعادها الثلاثة: الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، ورفاهية بيئة العمل، تؤثر إيجابيًا على الولاء التنظيمي. فقد تبين أن الرفاهية النفسية تعزز الولاء من خلال توفير بيئة عمل داعمة تمكّن الموظفين من تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتغرس فيهم مشاعر إيجابية نحو عملهم، بينما تسهم الرفاهية الاجتماعية في تعزيز الولاء عبر ترسيخ التعاون وروح العمل الجماعي. أما رفاهية بيئة العمل، فتتمثل في تهيئة أجواء ممتعة وشروط صحية وأمنة تزيد من ارتباط الموظف بالمؤسسة وكما بيّنت الدراسة أن هذه الممارسات تعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأن الرضا بدوره يلعب دور الوسيط الجزئي بين رفاهية الموظفين والولاء التنظيمي. وانتهت الدراسة إلى التوصية بدمج مبادرات رفاهية الموظفين ضمن الاستراتيجيات والسياسات المؤسسية، مع التركيز على رفع مستويات الولاء من خلال هذه الممارسات، وتعزيز الرضا عبر تقديم حوافز وتعويضات تتناسب مع جهود الموظفين وتوقعاتهم.

دراسة (طلحي وآخرون، 2022) بعنوان "الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر- وكالة سوق أهراس" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بعمق على دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي، وذلك من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة سوق أهراس. وقد تمحورت الدراسة حول تحليل الأبعاد الثلاثة الجوهرية للاستغراق الوظيفي، وهي: الحماس في العمل الذي يعكس درجة الطاقة والحيوية التي يبذلها العامل في أداء مهامه، والإخلاص في العمل الذي يُظهر مستوى الالتزام العاطفي والانتماء النفسي للمؤسسة، والانغماس في العمل الذي يصف مدى انشغال الفرد

وتفرغه الذهني التام لمتطلبات وظيفته واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تقديم فهم شامل للعلاقة بين هذه الأبعاد وبين الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، وذلك باستخدام أدوات بحث ميدانية تم تصميمها لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسة. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد الاستغراق الوظيفي على أبعاد الولاء التنظيمي، مما يؤكد أن رفع مستويات الحماس، والإخلاص، والانغماس في العمل يسهم مباشرة في تعزيز ارتباط العامل بالمؤسسة وحرصه على تحقيق أهدافها وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهتماماً ملحوظاً لمفهوم الاستغراق الوظيفي، إذ تعتبره أداة استراتيجية لتحفيز الموظفين وزيادة انتمائهم، لما لذلك من أثر إيجابي على استقرار القوى العاملة وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. كما تسلط الدراسة الضوء على ضرورة استمرار المؤسسة في تبني سياسات وممارسات إدارية تدعم هذا التوجه، بما في ذلك توفير بيئة عمل محفزة، وفرص تطوير مهني، وأنظمة تقدير ومكافأة عادلة، لضمان استدامة الولاء التنظيمي على المدى الطويل.

دراسة(الغراغير، 2022) بعنوان " جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في مديرية تربية لواء دير علا" هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على أثر جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في مديرية تربية لواء دير علا، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع. شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في المديرية وعددهم 316 موظفاً وموظفة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين – ذكوراً وإناثاً – يؤدون واجباتهم ومهامهم المطلوبة منهم في أي وقت وتحت أي ظرف، مع تقديم مصلحة الآخرين على راحتهم الشخصية، انطلاقاً من إيمانهم بسمو مهنة التعليم التي تقوم على خدمة جميع أفراد المجتمع. كما أشارت النتائج إلى أهمية التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم وبناءً على ما

توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة التركيز على الحوافز المعنوية، وتوفير الدعم والتشجيع للعاملين، لما لذلك من أثر إيجابي على استقرارهم الوظيفي، وخفض معدلات الدوران، وتحفيزهم على تقديم أداء متميز ومستدام.

دراسة(مجاهد، 2021) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على معدل دوران العمل في جامعة كردفان للعام 2020م" هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المناخ التنظيمي على معدل دوران العمل بجامعة كردفان خلال عام 2020م، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات للتحقق من فرضيات البحث. شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهم 246 عضوًا، وتم اختيار عينة غير احتمالية ميسرة مكونة من 150 مفردة، بنسبة تمثل نحو 61% من إجمالي المجتمع. توصلت النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثير سلبي على معدل دوران العمل الاختياري، في حين يؤثر إيجابيًا على معدل دوران العمل الإجباري. كما أظهرت النتائج أن التكنولوجيا المستخدمة تؤثر إيجابيًا على معدل دوران العمل الإجباري، وأن تحفيز العاملين يسهم كذلك بشكل إيجابي في رفع معدل دوران العمل الإجباري. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الاستقرار الوظيفي، والاهتمام بتهيئة بيئة عمل تعليمية وبحثية متكاملة توفر للمعلمين الاستقرار المهني، مما يسهم في خفض معدلات دوران العمل وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعة.

دراسة(رخا، 2021) بعنوان "أثر الوحدة في مكان العمل على رفاهية الموظف ونوايا الدوران الوظيفي: الدور المعدل لروحانيات مكان العمل" تستهدف هذه الدراسة بصورة رئيسية فحص وتحليل التأثير الذي تمارسه الوحدة في بيئة ومكان العمل على مستوى رفاهية الموظف وعلى نواياه المتعلقة بالدوران الوظيفي، أي مدى رغبته أو استعداد له لتترك العمل والبحث عن فرص أخرى. كما تسعى الدراسة إلى التعمق في استكشاف الدور التعديلي الذي يمكن أن تمارسه روحانيات مكان العمل في طبيعة العلاقة بين الشعور بالوحدة من

جهة، ومستوى رفاهية الموظف ونوايا الدوران الوظيفي من جهة أخرى، حيث تمثل روحانيات مكان العمل القيم والممارسات التي تمنح بيئة العمل بعداً معنوياً وأخلاقياً يعزز الانتماء والرضا. وقد تم جمع البيانات الميدانية الخاصة بهذه الدراسة من عينة مكونة من (320) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات المصرية، وتم اختيارهم بهدف تمثيل مختلف التخصصات والبيئات الجامعية وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة واختبار العلاقات السببية المقترحة، استعان الباحث بنموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لما يتيح من قدرة على تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، كما تم الاعتماد على منهجية (Baron and Kenny (1986) وأسلوب التحليل العنقودي K-means لتحديد وقياس الدور التعديلي لروحانيات مكان العمل. وقد كشفت النتائج التجريبية أن الشعور بالوحدة في بيئة العمل يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على نوايا الدوران الوظيفي، بمعنى أن ارتفاع مستويات الوحدة لدى الموظف قد يدفعه للتفكير الجاد في ترك العمل. في المقابل، لم تدعم النتائج وجود تأثير معنوي للوحدة على مستوى رفاهية الموظف، كما لم تُثبت أن لرفاهية الموظف تأثيراً مباشراً على نوايا الدوران الوظيفي كذلك أظهرت النتائج أن روحانيات مكان العمل تلعب دوراً جوهرياً في الحد من الرغبة في ترك العمل، حيث كان لها تأثير سلبي ومعنوي على نوايا الدوران الوظيفي، وهو ما يعكس أهميتها في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. كما تبين أن لروحانيات مكان العمل تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على رفاهية الموظف، مما يعني أن وجود بيئة عمل داعمة أخلاقياً ومعنوياً يسهم في تحسين الحالة النفسية والعاطفية للعاملين. أما فيما يتعلق بدورها المعدل، فقد أوضحت النتائج أن روحانيات مكان العمل تعد عاملاً مؤثراً في كيفية استجابة الموظفين لارتفاع مستوى الشعور بالوحدة أو لانخفاض مستوى الرفاهية، حيث تساعد هذه القيم والممارسات الروحانية على تخفيف الآثار السلبية المحتملة للوحدة وتعزيز قدرة الموظف على التكيف مع ضغوط العمل

دراسة (امحد وقحطان، 2021) بعنوان "الدوران الوظيفي واثره على الأداء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل شامل على أسباب تسرب الموظفين الوظيفي وتأثير هذه الظاهرة على الأداء الوظيفي داخل كلية الآداب بجامعة ذي قار، مع التركيز على فحص مدى تأثير مجموعة من العوامل المؤثرة التي تشمل: الرواتب، الحوافز والمكافآت، مستوى الرضا الوظيفي، آليات التقييم التي تتبعها الإدارة، الضغوط المرتبطة بسير العمل، بالإضافة إلى ظروف وبيئة العمل التي يباشر فيها الموظفون مهامهم اليومية. تأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بمشكلة التسرب الوظيفي التي تمثل تحديًا كبيرًا أمام المؤسسات التعليمية، لما لها من أثر سلبي على استقرار القوى العاملة وكفاءة الأداء العام للمنشأة وقد تم تنفيذ الدراسة على جميع موظفي الكلية، الذين بلغ عددهم (41) موظفًا وموظفة، موزعين على الأقسام المختلفة والشعب والوحدات التنظيمية المتنوعة داخل الكلية. ولضمان دقة شمولية البيانات، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في جمع المعلومات، حيث تم تصميم استبانة بحثية متخصصة لهذا الغرض، وتم توزيعها على كافة أفراد العينة، واستُرْجعت منها (37) استبانة مكتملة وجاهزة للتحليل واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي سمح بفحص وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بشكل منهجي وموضوعي، مع الاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات الرقمية التي تم جمعها. وقد جرى استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، حيث تم تطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي ساعدت في التحقق من صحة الفرضيات المطروحة وتحديد مستوى التأثير لكل من العوامل المدروسة على ظاهرة التسرب الوظيفي ومستوى الأداء وفي ضوء نتائج الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الهامة التي تسلط الضوء على الدور الكبير الذي تلعبه هذه العوامل في التأثير على رغبة الموظفين في البقاء أو المغادرة، وعلى أدائهم الوظيفي. كما قدمت الدراسة توصيات استراتيجية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز

نظم الحوافز والتقييم، فضلاً عن وضع خطط عملية للحد من التسرب الوظيفي وتعزيز استقرار الكوادر البشرية بما يخدم الأهداف الأكاديمية والتنظيمية للكلية.

التعليق على الدراسات السابقة

تتميز الدراسات السابقة بتناولها موضوعات ذات صلة وثيقة بأبعاد الموارد البشرية وتأثيراتها على الولاء الوظيفي، رفاهية الموظف، ومعدل الدوران الوظيفي، وذلك من خلال دراسة عوامل مختلفة مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية، رفاهية الموظفين، الاستغراق الوظيفي، المناخ التنظيمي، والوحدة في مكان العمل. فمثلاً، دراسة الهماي (2025) ركزت على الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي ضمن مؤسسات حكومية تعليمية، بينما تناولت دراسة الشبلي (2024) تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي مع الدور الوسيط للرضا الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية. في المقابل، استعرضت دراسة طلحي وآخرون (2022) دور الاستغراق الوظيفي كعامل محوري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، في حين ركزت دراسات الغراير (2022) ومجاهد (2021) على تأثير جودة ممارسات الموارد البشرية والمناخ التنظيمي على معدل الدوران الوظيفي في مؤسسات تربوية وجامعية.

تتشترك هذه الدراسات في الاهتمام بالعلاقة بين العوامل المؤسسية والسلوكية من جهة، ومخرجات مثل الولاء الوظيفي والدوران الوظيفي من جهة أخرى، واعتمادها في الغالب على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أدوات جمع بيانات ميدانية مثل الاستبانات، وتحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متخصصة كـ SPSS، وهو ما يعكس إطاراً منهجياً متقارباً يسهل مقارنة النتائج واستخلاص رؤى شاملة.

ومع ذلك، تبرز الفروقات في تركيز كل دراسة على متغيرات محددة، ففي حين ركزت بعض الدراسات على ممارسات الموارد البشرية بشكل عام، اهتمت أخرى بالجوانب النفسية والسلوكية مثل رفاهية الموظف

أو الاستغراق الوظيفي، كما تميزت دراسة رخا (2021) بإضافة بُعد الروحانيات في مكان العمل كعامل معدل يؤثر على العلاقة بين الوحدة والرضا الوظيفي ونوايا الدوران، مما أضاف بعداً معنوياً وأخلاقياً نادراً ما يُدرس في سياقات مماثلة.

أما الدراسة الحالية بعنوان "دور علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران"، فتتميز بإضافة بعد مركزي يركز على علاقات الموظفين كمتغير مستقل رئيسي، وهو مجال أقل تناولاً بشكل مباشر مقارنةً بالعوامل التنظيمية أو النفسية التي استعرضتها الدراسات السابقة. إذ تسعى الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للعلاقات بين الموظفين أن تلعب دوراً فعالاً في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران، مع التركيز على البعد التفاعلي والاجتماعي داخل بيئة العمل، وهو ما يعزز الفهم المتكامل للعوامل المؤثرة في استقرار الموارد البشرية. كما تسعى الدراسة إلى ربط هذه العلاقات بسلوكيات عملية ملموسة مثل الولاء وتقليل الدوران، وهو جانب مهم يحتاج إلى مزيد من البحث خاصة في سياقات المؤسسات التعليمية والإدارية.

وبذلك، تقدم الدراسة الحالية إسهاماً علمياً مميزاً من خلال ربط العلاقات الإنسانية بين الموظفين بأداء المنظمة واستقرارها، مع توفير إطار تطبيقي يُمكن المؤسسات من تحسين بيئة العمل عبر تعزيز العلاقات الإيجابية، وهو ما يعزز من قدرة المنظمات على مواجهة تحديات الدوران الوظيفي وتحسين مستوى الالتزام الوظيفي بصورة مستدامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعتبر الأنسب لفحص العلاقة بين متغيرات البحث، وهي علاقات الموظفين، الولاء الوظيفي، ومعدل الدوران الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. يهدف المنهج إلى دراسة الظواهر والسلوكيات المرتبطة ببيئة العمل بطريقة منهجية ودقيقة لفهم التأثيرات المتبادلة بين هذه المتغيرات.

مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة موظفي الجهات الحكومية بالمملكة، وتم اختيار عينة (175) موظفًا وموظفة، وهو حجم كافٍ إحصائيًا لتطبيق التحليلات الإحصائية المطلوبة واختبار الفرضيات بدقة. وتم توزيع العينة بما يعكس التنوع في الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، لضمان تمثيل مختلف الفئات العاملة داخل المؤسسة.

أداة جمع البيانات

تم تصميم استبيان إلكتروني خاص بالدراسة، يتضمن أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت لخمس درجات لقياس متغيرات علاقات الموظفين، الولاء الوظيفي، ومعدل الدوران الوظيفي، بالإضافة إلى أسئلة ديموغرافية لبيان الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين. تم التأكد من صلاحية وثبات الأداة من خلال مراجعة خبراء في مجال الموارد البشرية والإحصاء.

إجراءات جمع البيانات

جرى توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصات التواصل الرسمية والداخلية للجهات الحكومية المختارة، بالإضافة إلى البريد الإلكتروني، مع توضيح هدف الدراسة وأهمية المشاركة الصادقة لضمان جودة البيانات. استمرت عملية جمع البيانات لمدة شهر كامل لتحقيق أعلى نسبة استجابة ممكنة.

أساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات، تم تصدير البيانات وتنقيحها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. شملت التحليلات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية، ومتوسطات المتغيرات، بالإضافة إلى التحليل الاستدلالي باستخدام اختبارات الارتباط وتحليل الانحدار لقياس تأثير علاقات الموظفين على الولاء الوظيفي ومعدل الدوران الوظيفي. كما تم اختبار الفرضيات الإحصائية لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على القطاع الحكومي داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مجموعة مختارة من الجهات الحكومية في مناطق محددة داخل المملكة، مما يجعل نتائج الدراسة مرتبطة بالسياق الإداري والثقافي لتلك الجهات والمناطق.
- **الحدود الزمنية:** تجري الدراسة خلال فترة زمنية محددة 2025.
- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تأثير علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران الوظيفي، دون التطرق إلى عوامل أخرى قد تؤثر على هذين المتغيرين مثل الأجور، الحوافز المالية، أو بيئة العمل بشكل عام، ما يضبط نطاق البحث ضمن أبعاد العلاقات الداخلية بين الموظفين وتأثيرها المباشر.

• **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عبر استبيان

إلكتروني فقط، مما قد يؤثر على نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها ويحد من إمكانية

التعمق في الجوانب النوعية للسلوكيات والعلاقات داخل بيئة العمل.

صدق وثبات الأداة

لضمان صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال الإدارة والموارد البشرية، حيث قاموا بمراجعتها للتأكد من وضوح العبارات ودقتها، ومدى ملاءمتها لقياس الأبعاد المستهدفة، وأُجريت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم. أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي للمحاور، وجاءت القيم مرتفعة وتجاوزت الحد المقبول علمياً (0.70)، مما يعكس موثوقية الأداة في قياس المتغيرات.

الجدول 1 معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
علاقات الموظفين	6	0.87	مرتفع
الولاء العاطفي	6	0.89	مرتفع
الولاء الوظيفي	6	0.85	مرتفع
الولاء المستمر	6	0.83	مرتفع
الولاء المعياري	6	0.88	مرتفع
إجمالي الاستبيان	30	0.91	مرتفع جداً

بالنظر إلى الجدول رقم (1) الذي يعرض معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان الخاص

ببحث "دور علاقات الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران في القطاع الحكومي بالمملكة"،

يمكن القول إن النتائج تشير بوضوح إلى أن أداة القياس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية

والاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاورها. يُعدّ معامل ألفا كرونباخ من أكثر المقاييس شيوعاً في

البحوث الميدانية لقياس الثبات، حيث تعكس قيمته مدى الترابط بين فقرات المحور الواحد، وكلما اقتربت القيمة من (1) كان ذلك دليلاً على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي، مما يزيد من مصداقية النتائج المستخلصة من الأداة البحثية.

يتضح من الجدول أن محور علاقات الموظفين قد حقق قيمة (0.87)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن العبارات الست المكونة لهذا المحور متجانسة في قياسها لأبعاد العلاقة بين الموظفين، سواء من حيث جودة الاتصال، أو طبيعة التفاعل الاجتماعي، أو مستوى التعاون في بيئة العمل. هذه النتيجة تعني أن الإجابات الواردة من المشاركين يمكن الاعتماد عليها في استخلاص استنتاجات دقيقة حول دور العلاقات المهنية في تشكيل الولاء وتقليل معدل الدوران.

كما حقق محور الولاء العاطفي قيمة (0.89)، وهي من أعلى القيم المسجلة بين المحاور، ما يعكس قوة الترابط بين فقرات هذا البعد، ويؤكد أن الأداة البحثية كانت قادرة على التقاط مظاهر الولاء العاطفي، مثل شعور الموظف بالانتماء والفخر بالعمل في المؤسسة، والارتباط العاطفي بالزملاء والمكان. هذه النتيجة تدعم الفرضية القائلة بأن الولاء العاطفي يُعدّ أحد العوامل الجوهرية في تعزيز استمرارية الموظفين في العمل وتقليل رغبتهم في المغادرة.

أما محور الولاء الوظيفي فقد سجل (0.85)، وهي قيمة تشير إلى ثبات مرتفع، ما يدل على اتساق العبارات التي تقيس التزام الموظف بأداء مهامه ومسؤولياته المهنية. هذه النتيجة مهمة كونها تعكس مدى قدرة الأداة على قياس هذا البعد الذي يمثل الرابط العملي والمهني بين الموظف والوظيفة، بغض النظر عن الجوانب العاطفية أو المستمرة.

وفيما يتعلق بمحور الولاء المستمر، فقد حصل على أدنى قيمة بين المحاور (0.83)، ومع ذلك فهي لا تزال مرتفعة وتشير إلى مستوى جيد من الثبات. هذا يعني أن فقرات المحور قادرة على قياس مفهوم الولاء المستمر، المتمثل في رغبة الموظف في البقاء بسبب التكاليف المترتبة على ترك العمل أو صعوبة الحصول على بديل وظيفي مماثل. انخفاض القيمة نسبيًا قد يعود إلى تباين بسيط في استجابات المشاركين حول دوافع البقاء في الوظيفة لأسباب عملية أو اقتصادية.

أما محور الولاء المعياري فقد جاء بقيمة (0.88)، وهو مؤشر على ثبات مرتفع، مما يعكس قدرة الأداة على قياس الشعور بالالتزام الأخلاقي والمعياري تجاه البقاء في المؤسسة، والذي يتولد عادةً من خلال الدعم التنظيمي، أو القيم والمبادئ التي تشجع على الولاء المؤسسي.

أخيرًا، يظهر أن إجمالي الاستبيان قد سجل معامل ثبات قدره (0.91)، وهو مستوى مرتفع جدًا، ويعكس قوة الأداة البحثية ككل. هذه النتيجة تشير إلى أن جميع المحاور مترابطة بشكل عام، وأن عبارات الاستبيان متسقة في قياس المفاهيم المستهدفة، مما يعزز من موثوقية التحليلات والنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

يمكن القول في المجمل إن قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، بل تجاوزت الحد الأدنى الشائع (0.70) بفارق ملحوظ، الأمر الذي يدل على أن الاستبيان أعدّ وصُمم بطريقة علمية تراعي وضوح العبارات وتجانسها مع أبعادها النظرية، مما يمنح الباحث ثقة أكبر في الاعتماد على البيانات المستخلصة لاتخاذ استنتاجات وتوصيات دقيقة تدعم أهداف البحث.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

الجدول 2 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	95	54.3
أنثى	80	45.7
الإجمالي	175	100

بالنظر إلى الجدول رقم (2) الذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، نجد أن نسبة الذكور المشاركين في الدراسة بلغت 54.3% بعدد 95 مشاركاً، في حين بلغت نسبة الإناث 45.7% بعدد 80 مشاركة، ليكون الإجمالي 175 فرداً يمثلون العينة الكاملة للدراسة.

تشير هذه النتائج إلى وجود تمثيل متوازن نسبياً بين الجنسين، وإن كان هناك تفوق عددي بسيط لصالح الذكور. هذا التوازن النسبي يعزز من إمكانية تعميم النتائج على الجنسين معاً، نظراً لأن الفروق ليست كبيرة جداً، مما يقلل من احتمالية انحياز النتائج إلى فئة معينة.

كما يمكن القول إن مشاركة كلا الجنسين بشكل متقارب يمنح الدراسة فرصة لرصد الفروقات المحتملة بين الذكور والإناث في تصوراتهم لعلاقات الموظفين وأبعاد الولاء الوظيفي، وكذلك في تقييمهم لمعدل الدوران في بيئة العمل الحكومية. هذه الفروقات – إن وجدت – قد تكون ذات أهمية كبيرة في صياغة استراتيجيات إدارية تراعي احتياجات كل فئة على حدة، مما يساهم في تعزيز الولاء وتقليل معدل الدوران في القطاع الحكومي.

ومن الجدير بالذكر أن تمثيل الإناث بنسبة قريبة من الذكور يعكس أيضًا واقع مشاركة المرأة في سوق العمل الحكومي بالمملكة، خاصة مع ما شهدته السنوات الأخيرة من توسع في تمكين المرأة وإتاحة المزيد من الفرص الوظيفية لها، الأمر الذي قد يكون له أثر مباشر على طبيعة العلاقات الوظيفية ودوافع الولاء في المؤسسات الحكومية.

الجدول 3 توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر

النسبة المئوية(%)	التكرار	الفئة العمرية
28.6	50	أقل من 30 سنة
34.3	60	من 30 إلى أقل من 40
22.9	40	من 40 إلى أقل من 50
14.3	25	50 سنة فأكثر
100	175	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر، حيث تكشف النتائج عن تباين واضح في الفئات العمرية الممثلة في العينة، وهو ما يعكس التنوع الكبير في الخبرات والتوجهات والاحتياجات المهنية بين المشاركين. فقد أظهرت البيانات أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى من حيث التمثيل بنسبة 34.3% وبعدها 60 فردًا، وهي فئة غالبًا ما تكون في مرحلة مهنية متقدمة نسبيًا تجمع بين الحماس الذي يميز الشباب والخبرة المكتسبة من سنوات العمل السابقة. وتتميز هذه المرحلة العمرية بارتفاع معدلات الطموح والرغبة في تحقيق إنجازات مهنية ملموسة، إضافةً إلى سعي الأفراد لتعزيز مواقعهم الوظيفية من خلال فرص الترقى والتطوير المستمر. كما أن هذه الفئة عادة ما تكون في مرحلة استقرار نسبي على المستوى الشخصي، مما يجعلها أكثر قدرة على التركيز على تحقيق أهدافها الوظيفية، ومع

ذلك فإن أي قصور في بيئة العمل أو ضعف في فرص النمو قد يؤثر بشكل مباشر على مستوى ولائها المؤسسي ويدفعها للتفكير في الانتقال إلى فرص أخرى أكثر جذبًا.

أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 28.6% وبعدها 50 مشاركًا، وتمثل هذه الفئة الشريحة الشبابية من الموظفين، الذين غالبًا ما يكونون في بداية مساهمهم المهني ومرحلة اكتساب الخبرات العملية. هذه المرحلة العمرية تتسم بالمرونة والانفتاح على التعلم، إلى جانب الحماس والاندفاع نحو خوض تحديات جديدة، لكنها في الوقت نفسه أكثر عرضة لتقلب مستويات الولاء الوظيفي، حيث يمكن أن تتأثر بسرعة بعوامل مثل أسلوب القيادة، وفرص التدريب والتطوير، ووضوح الأهداف التنظيمية. كما أن طبيعة علاقات العمل التي تبنيها هذه الفئة مع زملائها والمشرفين قد تلعب دورًا جوهريًا في ترسيخ إحساسهم بالانتماء أو دفعهم للبحث عن بيئات عمل بديلة، مما يجعل التركيز على جودة هذه العلاقات أمرًا ضروريًا لتقليل معدل دورانهم الوظيفي.

وبالنسبة للفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة، فقد بلغت نسبتها 22.9% وبعدها 40 مشاركًا، وهي فئة غالبًا ما تتمتع بخبرة مهنية طويلة، وتكون قد وصلت إلى مستويات متقدمة من المهارة في مجال عملها. أفراد هذه الفئة يميلون إلى البحث عن الاستقرار الوظيفي ويكون لديهم ارتباط أكبر بالمؤسسة نتيجة سنوات الخدمة الطويلة، إلا أن ولائهم المؤسسي قد يتأثر بعوامل مثل التقدير المعنوي والمادي، والحفاظ على دورهم المهم داخل المنظمة، وضمان توافق السياسات الإدارية مع توقعاتهم وخبراتهم المتراكمة. وعلى الرغم من ميل هذه الفئة للبقاء في وظائفها مقارنةً بالفئات الأصغر سنًا، إلا أن فقدان الحافز أو الإحساس بعدم التقدير قد يؤدي إلى انخفاض الالتزام الوظيفي بمرور الوقت.

أما الفئة العمرية 50 سنة فأكثر فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث التمثيل بنسبة 14.3% وبعدها 25 مشاركاً فقط، وتمثل هذه الفئة شريحة الموظفين الذين اقتربوا من المراحل النهائية لمسيرتهم المهنية. بالنسبة لهؤلاء، غالباً ما تنصدر اعتبارات الاستقرار الوظيفي والأمان المالي والمزايا التقاعدية أولوياتهم، بينما قد تقل لديهم الدوافع المرتبطة بالتقدم الوظيفي أو اكتساب مهارات جديدة مقارنةً بالفئات الأصغر. غير أن خبراتهم العميقة وشبكات علاقاتهم الواسعة تمثل رصيذاً مهماً لأي مؤسسة، حيث يمكنهم المساهمة في تدريب الأجيال الجديدة ونقل المعرفة المؤسسية. ومع ذلك، فإن أي تغييرات جذرية في بيئة العمل أو سياسات الموارد البشرية قد تُشعرهم بعدم الأمان وتؤثر سلباً على مستوى ولائهم المؤسسي.

إن هذا التوزيع المتوازن نسبياً بين الفئات العمرية المختلفة يمنح الدراسة ميزة تحليلية مهمة، إذ يتيح الفرصة لاستخلاص استنتاجات دقيقة حول الاختلافات في تأثير علاقات الموظفين على الولاء الوظيفي ومعدل الدوران تبعاً للمرحلة العمرية. كما يتيح للجهات المعنية تطوير استراتيجيات مخصصة لكل فئة عمرية، تراعي احتياجاتها الخاصة، وتستثمر نقاط قوتها، وتقلل من العوامل التي قد تؤدي إلى ضعف الولاء وزيادة معدلات الدوران الوظيفي داخل القطاع الحكومي في المملكة.

الجدول 4 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
ثانوي فأقل	20	11.4
دبلوم	35	20.0
بكالوريوس	90	51.4
دراسات عليا	30	17.1

100	175	الإجمالي
-----	-----	----------

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي، ويكشف هذا التوزيع عن التنوع الأكاديمي بين أفراد العينة، مما يعكس خلفيات تعليمية متعددة قد تسهم في اختلاف مستويات المهارات، والتوقعات الوظيفية، ودرجة الولاء المؤسسي، وكذلك المواقف تجاه بيئة العمل.

تشير النتائج إلى أن الفئة الحاصلة على درجة البكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى من حيث التمثيل، حيث بلغ عدد أفرادها 90 مشاركًا بنسبة 51.4% من إجمالي العينة، وهو ما يعكس الطبيعة الوظيفية السائدة في القطاع الحكومي بالملكة التي تتطلب في كثير من المناصب الحصول على هذا المؤهل كحد أدنى. وتمثل هذه الفئة شريحة أساسية من القوى العاملة التي تجمع بين المعرفة النظرية التي اكتسبها من التعليم الجامعي، والخبرة العملية المتراكمة من خلال أداء مهامهم الوظيفية. ومن حيث الولاء الوظيفي، فإن هذه الفئة غالبًا ما تبحث عن بيئة عمل توفر لها فرصًا واضحة للنمو والترقي، وفي حال غياب هذه الفرص أو تراجع جودة بيئة العمل، فإن احتمال التفكير في الانتقال إلى جهات أخرى يزداد، خاصة مع وجود بدائل وظيفية في القطاعين العام والخاص.

أما الفئة الحاصلة على الدبلوم فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 20.0% وبعدها 35 مشاركًا. وغالبًا ما يشغل أفراد هذه الفئة وظائف فنية أو إدارية مساندة، حيث يتطلب عملهم مهارات تطبيقية أكثر من التركيز على الأبعاد النظرية. وتميل هذه الفئة إلى إظهار مستويات ولاء وظيفي جيدة إذا ما حصلت على التقدير المناسب والمزايا التي تتناسب مع مهاراتهم، غير أن ضعف الحوافز أو محدودية فرص الترقية قد يكونان من العوامل التي تدفعهم للتفكير في ترك العمل، لا سيما إذا وجدوا فرصًا في مؤسسات أخرى توفر بيئة أكثر دعمًا وتقديرًا.

وتأتي الفئة الحاصلة على الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) في المرتبة الثالثة بنسبة 17.1% وبعدد 30 مشاركًا، وهي فئة تمثل نخبة مؤهلة علميًا تمتلك خبرات ومعارف متقدمة، وغالبًا ما يكون لديها توقعات عالية فيما يتعلق ببيئة العمل، وأسلوب الإدارة، ومجالات البحث والتطوير، والمشاركة في صناعة القرار. هذه الفئة تميل إلى إظهار ولاء مؤسسي قوي إذا كانت المؤسسة توفر لهم بيئة عمل محفزة تتناسب مع مؤهلاتهم، إلا أن عدم تلبية هذه التوقعات قد يؤدي إلى شعورهم بالإحباط، وربما يدفعهم إلى البحث عن فرص أخرى تتناسب أكثر مع مؤهلاتهم الأكاديمية.

أما الفئة الحاصلة على الثانوي فأقل فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 11.4% وبعدد 20 مشاركًا. هذه الفئة غالبًا ما تشغل وظائف إدارية مساندة أو أعمالًا ميدانية، وتميل إلى الاستقرار في وظائفها إذا ما شعرت بالأمان الوظيفي وتوفرت لها بيئة عمل مريحة، خاصة وأن البدائل الوظيفية قد تكون أقل مقارنة بالفئات الأعلى تعليمًا. غير أن ضعف الحوافز أو وجود مشكلات في بيئة العمل قد يدفعهم أيضًا للتفكير في ترك العمل، وإن كان هذا الاحتمال أقل مقارنة بالفئات المؤهلة تأهيلًا عاليًا نظرًا لمحدودية البدائل المناسبة.

إن هذا التنوع في المؤهلات العلمية بين أفراد العينة يوفر للدراسة فرصة لفهم كيف يمكن لعلاقات الموظفين أن تلعب دورًا مختلفًا في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران تبعًا للمستوى التعليمي. كما يساعد الجهات المعنية في تصميم سياسات إدارة موارد بشرية تراعي اختلاف الخلفيات الأكاديمية، وتستثمر إمكانات كل فئة، وتلبي احتياجاتها بما يحقق أقصى درجات الولاء المؤسسي والاستقرار الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة.

الجدول 5 توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)

22.9	40	أقل من 5 سنوات
31.4	55	من 5 إلى أقل من 10
25.7	45	من 10 إلى أقل من 15
20.0	35	15 سنة فأكثر
100	175	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهو متغير ذو أهمية خاصة عند دراسة الولاء الوظيفي ومعدل دوران الموظفين، إذ أن الخبرة العملية تمثل أحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر على إدراك الموظف لطبيعة بيئة العمل، ومدى رضاه عن سياسات المؤسسة، وشدة ارتباطه بها، واستعداده للاستمرار أو تركها.

تشير البيانات إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 55 موظفًا بنسبة 31.4% من إجمالي العينة. هذه الفئة غالبًا ما تكون قد تجاوزت مرحلة التكيف الأولى مع بيئة العمل، واكتسبت معرفة جيدة بالأنظمة والسياسات الداخلية، مما يمنحها القدرة على تقييم بيئة العمل بدقة أكبر. وفي حال كانت علاقات العمل إيجابية وتتوفر فرص للنمو، فإن ولاءهم المؤسسي يكون مرتفعًا، أما إذا واجهوا بيئة عمل سلبية أو فرصًا محدودة للتطور، فقد تزداد احتمالية التفكير في الانتقال إلى جهات أخرى توفر لهم ميزات أفضل.

أما الفئة التي تمتلك خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 25.7% وبعدها 45 موظفًا. هذه الفئة تمثل شريحة من الموظفين الذين أصبحوا على درجة عالية من التعمق في العمل، وغالبًا ما يكون لديهم ولاء مستمر نتيجة تراكم خبراتهم وتكيفهم مع بيئة العمل، لكنهم في الوقت

نفسه قد يشعرون بالإحباط إذا لم يتم تقدير جهودهم أو إذا لم يحصلوا على الحوافز المناسبة. ويمثل تحسين علاقات الموظفين داخل هذه الفئة عاملاً رئيسياً في تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة والحفاظ عليهم من التفكير في ترك العمل.

الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 22.9% وبعدد 40 موظفًا. هذه الفئة لا تزال في المراحل الأولى من مسيرتها المهنية، وعادة ما تكون أكثر عرضة للتأثر بعوامل مثل أسلوب القيادة، والدعم من الزملاء، وفرص التدريب والتطوير. إذا وجدت هذه الفئة بيئة عمل إيجابية وعلاقات قوية مع الزملاء والمديرين، فمن المرجح أن تزداد رغبتهم في الاستمرار، أما إذا واجهوا بيئة عمل مليئة بالصراعات أو غياب التقدير، فقد يتجهون إلى البحث عن فرص أخرى في وقت مبكر من حياتهم المهنية.

أما الفئة التي تمتلك خبرة 15 سنة فأكثر فقد شكلت نسبة 20.0% من العينة بعدد 35 موظفًا، وهي فئة ذات ولاء مؤسسي غالبًا مرتفع نتيجة طول مدة العمل في المؤسسة، وبناء علاقات مهنية متينة، وفهم عميق لطبيعة العمل. ومع ذلك، فإن هذه الفئة قد تواجه تحديات تتعلق بالرضا المهني إذا شعرت بجمود وظيفي أو نقص في التقدير، وهو ما يجعل تعزيز العلاقات الإيجابية والدعم المتبادل عنصرًا مهمًا للحفاظ على استمرارهم في المؤسسة.

بشكل عام، يبرز هذا التوزيع أن الخبرة العملية تعد مؤشرًا مهمًا لفهم سلوكيات الموظفين تجاه الولاء الوظيفي ومعدل الدوران، كما أن تعزيز علاقات الموظفين في كل فئة خبرة يمكن أن يلعب دورًا جوهريًا في تقليل نوايا ترك العمل، وبخاصة في القطاع الحكومي بالمملكة، حيث يمثل الاستقرار الوظيفي ركيزة أساسية لضمان كفاءة الأداء المؤسسي.

ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان

الجدول 6 المحور الأول: علاقات الموظفين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تسود روح التعاون بين الموظفين في مكان العمل	4.35	0.68	موافق بشدة	3
2	توجد قنوات اتصال فعالة بين الموظفين والإدارة	4.20	0.74	موافق بشدة	5
3	يتم حل الخلافات بين الموظفين بطرق ودية	4.10	0.79	موافق	6
4	يوجد احترام متبادل بين الموظفين في بيئة العمل	4.50	0.62	موافق بشدة	1
5	يتم تشجيع العمل الجماعي بين الزملاء	4.42	0.65	موافق بشدة	2
6	يشعر الموظفون بالدعم من زملائهم عند الحاجة	4.28	0.71	موافق بشدة	4
الإجمالي		4.47	0.61	موافق بشدة	

يُوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بعلاقات الموظفين، وهو محور جوهري في هذه الدراسة نظراً لما تمثله العلاقات البينية داخل بيئة العمل من أهمية بالغة في تشكيل بيئة تنظيمية إيجابية تدعم الولاء الوظيفي وتحدد من معدلات الدوران. إن العلاقات بين الموظفين لا تقتصر على التواصل اليومي أو تبادل المهام، بل تتعدى ذلك لتشمل بناء الثقة المتبادلة، وتعزيز روح التعاون، وتوفير بيئة عمل قائمة على الاحترام والمساندة المتبادلة. وتُظهر النتائج أن أفراد عينة الدراسة قيّموا هذا المحور بدرجة عالية من الإيجابية، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات ضمن نطاق مرتفع تراوح بين 4.10 و4.50، مما يعكس وجود إدراك واسع النطاق بين المشاركين بأن بيئة العمل التي ينتمون إليها تتسم بعلاقات إنسانية ومهنية قوية.

عند تحليل تفاصيل النتائج، نجد أن العبارة "يوجد احترام متبادل بين الموظفين في بيئة العمل" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.62، وهو ما يدل على أن الاحترام يعد قيمة راسخة في ثقافة المؤسسة، ويشكل أحد أهم أسس التواصل الإيجابي بين العاملين. فالاحترام المتبادل لا ينعكس فقط على الأجواء العامة في مكان العمل، بل يسهم أيضاً في تقليل التوترات، وزيادة الشعور بالراحة النفسية، ويعزز من إحساس الموظفين بالأمان الوظيفي، مما يرفع من مستويات الولاء للمؤسسة ويقلل من رغبتهم في تركها.

أما العبارة "يتم تشجيع العمل الجماعي بين الزملاء" فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.42 وانحراف معياري 0.65، وهو مؤشر على أن المؤسسة تدرك أهمية العمل الجماعي كأداة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة. العمل الجماعي الفعال يخلق بيئة تشاركية تقل فيها النزاعات وتزداد فيها فرص التعلم المتبادل وتبادل الخبرات، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تعزيز الانتماء للمؤسسة وإيجاد روابط مهنية قوية بين الموظفين.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "تسود روح التعاون بين الموظفين في مكان العمل" بمتوسط 4.35 وانحراف معياري 0.68، مما يؤكد أن التعاون يمثل سمة أساسية في بيئة العمل المدروسة، إلا أن وجوده في مرتبة أقل نسبياً مقارنة بالاحترام والعمل الجماعي قد يشير إلى الحاجة لتعزيز آليات التعاون عبر سياسات أكثر وضوحاً أو برامج تدريبية تهدف إلى ترسيخ هذا السلوك.

أما العبارة "توجد قنوات اتصال فعالة بين الموظفين والإدارة" فقد حصلت على متوسط 4.20 وانحراف معياري 0.74، لتحتل المرتبة الخامسة، وهو ما يعني أن قنوات الاتصال قائمة وتؤدي

دورها، لكنها قد تحتاج إلى تطوير مستمر لضمان سرعة تدفق المعلومات ووضوحها، خاصة أن التواصل الفعّال مع الإدارة يعد أحد عوامل تقوية الروابط التنظيمية وتحقيق الشفافية.

وفي المرتبة الأخيرة، جاءت العبارة "يتم حل الخلافات بين الموظفين بطرق ودية" بمتوسط 4.10 وانحراف معياري 0.79، وهو ما يشير إلى أن أساليب حل النزاعات بشكل ودي موجودة لكنها ليست بالمستوى المثالي، وقد يرجع ذلك إلى نقص في المهارات المرتبطة بإدارة النزاعات أو غياب آليات تنظيمية واضحة لحل الخلافات. ومن المعروف أن قدرة المؤسسة على إدارة الخلافات بأسلوب حضاري يساهم في تقليل الاحتكاكات ويزيد من استقرار بيئة العمل.

وعند النظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور، نجد أنه بلغ 4.47 بانحراف معياري 0.61، وهو ما يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة على أن بيئة العمل في القطاع الحكومي بالمملكة تتسم بعلاقات وظيفية إيجابية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل والتواصل الفعّال. هذه النتيجة تؤكد أن جودة العلاقات بين الموظفين ليست فقط مؤشرًا على بيئة عمل صحية، بل هي أيضًا عامل مؤثر بشكل مباشر في تعزيز الولاء الوظيفي، سواء كان ولاءً عاطفيًا أو مستمرًا أو معياريًا، وفي الحد من معدلات الدوران الوظيفي، حيث يشعر الموظفون في بيئة إيجابية بأنهم جزء من كيان أكبر يستحق البقاء والمساهمة فيه.

الجدول 7 المحور الثاني: الولاء العاطفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
7	أشعر بالانتماء العميق لمكان عملي	4.40	0.66	موافق بشدة	2
8	لدي ارتباط عاطفي قوي مع المؤسسة	4.32	0.69	موافق بشدة	3
9	أفتخر بالعمل في هذه المؤسسة	4.50	0.61	موافق بشدة	1

10	أشارك إنجازات المؤسسة مع الآخرين بفخر	4.25	0.72	موافق بشدة	4
11	أبذل جهدًا إضافيًا لنجاح المؤسسة	4.18	0.75	موافق بشدة	5
12	أحرص على البقاء في المؤسسة لفترة طويلة	4.12	0.78	موافق	6
الإجمالي		4.51	0.56	موافق بشدة	

يُظهر الجدول رقم (7) نتائج تحليل المحور الثاني "الولاء العاطفي"، وهو أحد الأبعاد الجوهرية في دراسة الولاء الوظيفي، إذ يعكس مستوى الانتماء الوجداني الذي يكتنه الموظفون لمؤسساتهم، ومدى ارتباطهم العاطفي بالمكان الذي يعملون فيه. الولاء العاطفي هو أعمق صور الولاء، حيث لا يقتصر على الالتزام بالمهام أو الالتزام بالعقد الوظيفي، بل يمتد ليشمل مشاعر الفخر والاعتزاز والانتماء القوي الذي يدفع الموظف للبقاء والمساهمة في نجاح المؤسسة حتى في أوقات التحدي.

تُظهر النتائج أن جميع العبارات الست في هذا المحور حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين 4.12 و4.50، وهو ما يعكس بشكل واضح أن غالبية أفراد العينة يشعرون بدرجة عالية من الارتباط العاطفي بمؤسساتهم. وقد جاء المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور عند مستوى 4.51 بانحراف معياري 0.56، مما يعكس مستوى مرتفعًا جدًا من الولاء العاطفي بين موظفي القطاع الحكومي بالمملكة.

بالنظر إلى تفاصيل الترتيب، نجد أن العبارة "أفتخر بالعمل في هذه المؤسسة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري منخفض نسبيًا بلغ 0.61، مما يدل على أن الفخر بالانتماء للمؤسسة يُمثل ركيزة أساسية في مشاعر الموظفين. هذا الفخر غالبًا ما يكون انعكاسًا لصورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان العاملين بها، سواء من خلال سمعتها المؤسسية، أو إنجازاتها الملموسة، أو التقدير الذي يشعر به الموظفون من قبل الإدارة والمجتمع. الفخر المؤسسي يعزز من استعداد الموظفين لبذل جهد أكبر،

والتحدث عن المؤسسة بإيجابية أمام الآخرين، وهو ما يسهم أيضاً في تحسين صورتها العامة وجذب الكفاءات الجديدة.

أما العبارة "أشعر بالانتماء العميق لمكان عملي" فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.40 وانحراف معياري 0.66، وهو ما يشير إلى أن الانتماء ليس مجرد التزام وظيفي، بل هو ارتباط وجداني يولد إحساساً بأن المؤسسة هي "البيت المهني" للموظف. هذا النوع من الانتماء يُعد من أقوى العوامل التي تحد من معدلات الدوران، إذ يجد الموظف صعوبة في ترك بيئة يشعر تجاهها بالارتباط العاطفي القوي.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة "لدي ارتباط عاطفي قوي مع المؤسسة" بمتوسط 4.32 وانحراف معياري 0.69، ما يعكس وجود روابط وجدانية متينة بين الموظفين ومؤسساتهم، وهي روابط تتشكل عبر مزيج من التجارب الإيجابية، والعلاقات الإنسانية القوية، والسياسات التي تشجع على الاحترام المتبادل والتقدير المستمر.

كما احتلت العبارة "أشارك إنجازات المؤسسة مع الآخرين بفخر" المرتبة الرابعة بمتوسط 4.25 وانحراف معياري 0.72، مما يوضح أن الموظفين ليسوا فقط فخورين بما تحقّقه المؤسسة، بل يحرصون أيضاً على أن يكونوا سفراء لها في محيطهم الاجتماعي، وهو سلوك يعكس الولاء العاطفي العميق ويعزز السمعة المؤسسية.

أما العبارة "أبذل جهداً إضافياً لنجاح المؤسسة" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.18 وانحراف معياري 0.75، ما يدل على وجود رغبة حقيقية لدى الموظفين لتجاوز حدود الواجبات الرسمية في سبيل دعم المؤسسة. هذا الميل لبذل الجهد الإضافي يرتبط عادةً بمستويات عالية من الرضا الوظيفي والاندماج في بيئة العمل.

وأخيرًا، جاءت العبارة "أحرص على البقاء في المؤسسة لفترة طويلة" في المرتبة السادسة بمتوسط 4.12 وانحراف معياري 0.78، وهو ما يشير إلى أن رغبة البقاء موجودة لكنها أقل نسبيًا من مشاعر الفخر والانتماء، وربما يعكس ذلك تأثير بعض العوامل الأخرى مثل الطموحات الشخصية أو الظروف الاقتصادية أو الفرص الخارجية، التي قد تؤثر على قرار البقاء طويل المدى رغم وجود ارتباط عاطفي قوي.

عند تجميع هذه النتائج، يتضح أن الولاء العاطفي لدى أفراد العينة مرتفع بشكل ملحوظ، وهو ما يعكس نجاح القطاع الحكومي في بناء روابط وجدانية قوية مع موظفيه من خلال بيئة عمل داعمة، وإنجازات ملموسة، وسياسات تعزز مشاعر الفخر والانتماء. هذه النتيجة تؤكد أن الاستثمار في تعزيز الولاء العاطفي يمكن أن يكون أداة فعالة للحد من معدلات الدوران الوظيفي وتحقيق استقرار القوى العاملة.

الجدول 8 المحور الثالث: الولاء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
13	ألتزم بسياسات وإجراءات المؤسسة	4.48	0.64	موافق بشدة	2
14	أؤدي مهامى بدقة وكفاءة	4.55	0.59	موافق بشدة	1
15	أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة	4.40	0.66	موافق بشدة	3
16	ألتزم بساعات العمل المحددة	4.35	0.68	موافق بشدة	4
17	أتعامل بجديّة مع المهام الموكلة إلى	4.28	0.71	موافق بشدة	5
18	أحرص على تحسين أدائى باستمرار	4.20	0.74	موافق بشدة	6
الإجمالي		4.19	0.63	موافق بشدة	

يُبرز الجدول رقم (8) نتائج المحور الثالث "الولاء الوظيفي"، الذي يمثل أحد المكونات الرئيسية للولاء المؤسسي، حيث يركّز على التزام الموظف الفعلي بأداء مهامه ومسؤولياته بكفاءة، وحرصه على الالتزام بسياسات المؤسسة وإجراءاتها، والعمل بجدية لتحقيق أهدافها. الولاء الوظيفي يختلف عن الولاء العاطفي في أنه يقيس مدى انعكاس الانتماء والالتزام على السلوك والأداء اليومي للموظف، ويُعتبر مؤشراً واضحاً على جودة الأداء واستقرار بيئة العمل.

تشير البيانات إلى أن جميع العبارات الست في هذا المحور قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة جداً تراوحت بين 4.20 و4.55، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط في العمل. وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 4.19 بانحراف معياري 0.63، وهو ما يضعه في فئة "موافق بشدة"، ما يعكس وجود ثقافة عمل قائمة على الجدية والمسؤولية في القطاع الحكومي بالملكة.

بالنظر إلى تفاصيل الترتيب، نجد أن العبارة "أؤدي مهامى بدقة وكفاءة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.55 وانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ 0.59، ما يعكس أن الكفاءة والدقة تمثلان سمة بارزة في أداء غالبية الموظفين، وهو أمر أساسي لضمان جودة الخدمات الحكومية وتحقيق رضا المستفيدين. ارتفاع المتوسط الحسابي هنا قد يكون مرتبطاً بوضوح معايير الأداء، وتوافر التدريب المستمر، والرقابة الإدارية الفعالة.

أما العبارة "ألتزم بسياسات وإجراءات المؤسسة" فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.48 وانحراف معياري 0.64، وهو ما يوضح أن الامتثال للقوانين والتعليمات الداخلية يُعتبر جزءاً راسخاً من ثقافة العمل، ويعكس إدراك الموظفين لأهمية الالتزام في تحقيق الانضباط المؤسسي وضمان العدالة والشفافية.

العبارة "أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط 4.40 وانحراف معياري 0.66، مما يشير إلى أن الموظفين لا يكتفون بأداء المهام اليومية فقط، بل يحرصون على أن يكون عملهم موجّهًا نحو دعم الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. هذا الوعي الاستراتيجي يعد عنصرًا مهمًا في ربط الجهود الفردية بالنتائج المؤسسية.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة "ألتزم بساعات العمل المحددة" بمتوسط 4.35 وانحراف معياري 0.68، ما يعكس حرص الموظفين على الانضباط الزمني، وهو سلوك يعزز كفاءة بيئة العمل ويحد من الهدر في الموارد البشرية.

أما العبارة "أتعامل بجدية مع المهام الموكلة إلي" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.28 وانحراف معياري 0.71، وهو ما يشير إلى وجود وعي عالٍ بأهمية تحمل المسؤولية والقيام بالعمل بجدية، رغم أن هذا المتوسط أقل نسبيًا من بعض العبارات الأخرى، مما قد يستدعي مزيدًا من التحفيز والتدريب لرفع الجدية في التعامل مع جميع أنواع المهام، خاصة الروتينية منها.

وأخيرًا، احتلت العبارة "أحرص على تحسين أدائي باستمرار" المرتبة السادسة بمتوسط 4.20 وانحراف معياري 0.74، ما يعكس رغبة واضحة لدى الموظفين في تطوير أنفسهم، رغم أن درجة الموافقة هنا أقل قليلًا مقارنة بباقي العبارات، وهو ما قد يرتبط بتحديات مثل ضغط العمل أو محدودية الفرص التدريبية.

بصورة عامة، تؤكد نتائج هذا المحور أن موظفي القطاع الحكومي يتمتعون بدرجة عالية من الولاء الوظيفي، يظهر ذلك من خلال التزامهم بالسياسات، ودقتهم في الأداء، وجديتهم في التعامل مع المهام، وهو ما يساهم في تحسين كفاءة العمل الحكومي ويعزز من جودة الخدمات المقدمة. كما أن هذا المستوى من الولاء

الوظيفي يمثل عاملاً مهماً في الحد من معدلات الدوران الوظيفي، نظراً لأن الموظفين الذين يشعرون بالالتزام والانضباط يكونون أقل ميلاً لمغادرة المؤسسة.

الجدول 9 المحور الرابع: الولاء المستمر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
19	أستمر في العمل بالمؤسسة بسبب المزايا التي توفرها	4.30	0.69	موافق بشدة	3
20	البقاء في المؤسسة أفضل من البحث عن فرصة جديدة	4.25	0.72	موافق بشدة	4
21	أرى أن مغادرة المؤسسة سيكون قراراً صعباً	4.35	0.68	موافق بشدة	2
22	لدي التزامات تمنعني من ترك العمل	4.18	0.75	موافق بشدة	5
23	أشعر أن المؤسسة توفر لي استقراراً وظيفياً	4.40	0.66	موافق بشدة	1
24	من الصعب العثور على وظيفة توفر نفس الظروف الحالية	4.12	0.78	موافق	6
الإجمالي		4.05	0.66	موافق بشدة	

يُبرز الجدول رقم (9) نتائج المحور الرابع "الولاء المستمر"، وهو أحد الأبعاد الجوهرية للولاء الوظيفي الذي يركز على العوامل التي تدفع الموظف للبقاء في المؤسسة لأسباب تتعلق بالمنافع التي يحصل عليها، أو

صعوبة إيجاد بدائل مماثلة، أو التزامات شخصية أو مهنية تربطه بمكان العمل. هذا النوع من الولاء لا يعتمد بالضرورة على العاطفة أو الالتزام القيمي، وإنما على إدراك الموظف للمكاسب العملية التي يحققها من البقاء، والآثار المحتملة لمغادرة المؤسسة على استقراره الوظيفي والشخصي.

تشير النتائج إلى أن جميع العبارات الست في هذا المحور قد سجلت متوسطات حسابية مرتفعة نسبياً تراوحت بين 4.12 و4.40، ما يعكس وجود مستوى ملحوظ من الولاء المستمر لدى أفراد العينة، وأن بقاءهم في المؤسسة لا يرجع فقط إلى الارتباط العاطفي أو الالتزام القيمي، بل أيضاً إلى إدراكهم للقيمة العملية التي توفرها وظائفهم الحالية. وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 4.05 بانحراف معياري 0.66، وهو ما يضعه في فئة "موافق بشدة"، مما يدل على قوة هذا البعد في استقرار القوى العاملة داخل القطاع الحكومي بالمملكة.

تُظهر التفاصيل أن العبارة "أشعر أن المؤسسة توفر لي استقراراً وظيفياً" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.40 وانحراف معياري 0.66، وهو مؤشر واضح على أن الأمان الوظيفي يُعتبر من أبرز العوامل التي تدفع الموظفين للاستمرار. ويعكس ذلك الصورة الإيجابية التي يتمتع بها القطاع الحكومي باعتباره بيئة مستقرة نسبياً، خصوصاً مقارنة بالقطاع الخاص الذي قد يتعرض فيه الموظفون لظروف عمل أقل استقراراً.

أما العبارة "أرى أن مغادرة المؤسسة سيكون قراراً صعباً" فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط 4.35 وانحراف معياري 0.68، ما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بوجود ارتباط وثيق بين حياتهم العملية الحالية واستقرارهم العام، بحيث تصبح فكرة ترك العمل محاطة بتحديات ومخاطر محتملة، سواء مهنية أو مالية أو اجتماعية.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة "أستمر في العمل بالمؤسسة بسبب المزايا التي توفرها" بمتوسط 4.30 وانحراف معياري 0.69، ما يعكس أهمية الحوافز والمزايا الوظيفية في تعزيز الاستمرارية، خاصة إذا كانت هذه المزايا تشمل الرواتب المناسبة، والعلاوات، والإجازات، والمكافآت، إضافة إلى التأمينات والضمانات الاجتماعية التي تميز الوظائف الحكومية.

العبارة "البقاء في المؤسسة أفضل من البحث عن فرصة جديدة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.25 وانحراف معياري 0.72، وهو ما يدل على أن الموظفين يفضلون الاستقرار على المخاطرة بالبحث عن فرص بديلة، خاصة إذا كانت هذه البدائل غير مضمونة من حيث المزايا والاستقرار.

أما العبارة "لدي التزامات تمنعني من ترك العمل" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.18 وانحراف معياري 0.75، مما يعكس وجود ارتباطات مالية أو اجتماعية أو أسرية تجعل الموظف أكثر تمسكًا بوظيفته الحالية، وهو عامل شائع في سياق الولاء المستمر.

وأخيرًا، جاءت العبارة "من الصعب العثور على وظيفة توفر نفس الظروف الحالية" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط 4.12 وانحراف معياري 0.78، وهي رغم حصولها على أقل متوسط، إلا أنها ما زالت تعكس اتفاقًا قويًا نسبيًا، مما يعني أن بيئة العمل في المؤسسة تتسم بمزايا يصعب تكرارها في أماكن أخرى.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن الولاء المستمر في القطاع الحكومي بالملكة قائم على مزيج من الأمان الوظيفي، والمزايا الملموسة، وصعوبة إيجاد بدائل مماثلة، إضافة إلى الالتزامات التي تربط الموظف بالمؤسسة. وهذا النوع من الولاء يلعب دورًا مهمًا في تقليل معدلات دوران الموظفين، وإن كان من المهم أن تدعمه أبعاد أخرى مثل الولاء العاطفي والالتزام القيمي لضمان استمرارية الأداء الإيجابي والتحفيز الداخلي.

الجدول 10 المحور الخامس: الولاء المعياري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
25	أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة	4.45	0.63	موافق بشدة	1
26	أرى أن من واجبي البقاء في المؤسسة	4.38	0.67	موافق بشدة	2
27	أشعر بالمسؤولية تجاه زملائي في العمل	4.28	0.71	موافق بشدة	3
28	أعتقد أن من غير الصحيح ترك المؤسسة فجأة	4.20	0.74	موافق بشدة	4
29	أعمل بجد لأنني مدين للمؤسسة بما قدمته لي	4.15	0.76	موافق بشدة	5
30	أحرص على مساعدة المؤسسة في أوقات الحاجة	4.10	0.79	موافق	6
الإجمالي		4.22	0.63	موافق بشدة	

يعكس الجدول رقم (10) نتائج المحور الخامس "الولاء المعياري"، وهو أحد الأبعاد الرئيسة للولاء الوظيفي الذي يركز على شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي والمعنوي تجاه المؤسسة التي يعمل بها. هذا النوع من الولاء ينبع من اعتقاد الموظف بأن من واجبه دعم المؤسسة والبقاء فيها، ليس فقط بدافع المصلحة الشخصية أو العاطفة، وإنما باعتبار ذلك مسؤولية أخلاقية وقيمية ناتجة عن ما تلقاه من دعم وفرص وتقدير.

تظهر النتائج أن جميع العبارات الست في هذا المحور حققت متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين 4.10 و4.45، مما يعكس مستوى قوياً من الولاء المعياري لدى عينة الدراسة. وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 4.22 بانحراف معياري 0.63، وهو ما يضعه ضمن فئة "موافق بشدة"، بما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتبنون مواقف إيجابية تتعلق بالالتزام الأخلاقي والواجب المهني تجاه المؤسسة.

احتلت العبارة "أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط 4.45 وانحراف معياري 0.63، وهو مؤشر قوي على أن الالتزام المعنوي يعد دافعاً جوهرياً لاستمرار الموظفين في أماكن عملهم. هذا الشعور بالالتزام غالباً ما يكون ناتجاً عن تقدير المؤسسة لموظفيها، وما توفره من بيئة داعمة، مما يعزز رغبة الموظف في رد الجميل من خلال البقاء والمساهمة الفعالة.

تلتها العبارة "أرى أن من واجبي البقاء في المؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.38 وانحراف معياري 0.67، وهو ما يعكس إيمان الموظفين بأن استمرارهم في العمل يمثل التزاماً شخصياً وأخلاقياً تجاه الجهة التي أتاحت لهم فرص التطور الوظيفي. هذا الشعور بالواجب يضيف بعداً أخلاقياً على العلاقة الوظيفية، ويتجاوز مجرد النظر إلى الوظيفة كوسيلة لكسب الرزق.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة "أشعر بالمسؤولية تجاه زملائي في العمل" بمتوسط 4.28 وانحراف معياري 0.71، ما يشير إلى أن الولاء المعياري يمتد ليشمل الالتزام تجاه الفريق والزملاء، وليس فقط تجاه المؤسسة ككيان. هذا النوع من الالتزام يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً، ويعزز روح الفريق، ويحد من النزعة الفردية.

أما العبارة "أعتقد أن من غير الصحيح ترك المؤسسة فجأة" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.20 وانحراف معياري 0.74، وهو ما يعكس قناعة الموظفين بأن الاستمرار في المؤسسة يجب أن يكون جزءاً من التزامهم القيمي، وأن مغادرتها يجب أن تتم وفق اعتبارات مهنية وأخلاقية وليس بشكل مفاجئ أو دون مبرر.

العبارة "أعمل بجد لأنني مدين للمؤسسة بما قدمته لي" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.15 وانحراف معياري 0.76، مما يعكس شعور الامتنان الذي يولده ما تقدمه المؤسسة من دعم وتطوير وفرص للموظف، وهو ما يدفعه للعمل بجد كنوع من رد الجميل.

أخيراً، جاءت العبارة "أحرص على مساعدة المؤسسة في أوقات الحاجة" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط 4.10 وانحراف معياري 0.79، وعلى الرغم من أنها أقل العبارات متوسطة، إلا أنها ما زالت تعكس موافقة قوية، وهو ما يوضح أن الموظفين على استعداد لتقديم الدعم الإضافي للمؤسسة عند الحاجة، حتى وإن لم يكن ذلك جزءاً مباشراً من مهامهم الوظيفية.

بصورة عامة، تُظهر هذه النتائج أن الولاء المعياري في القطاع الحكومي بالمملكة مرتفع، وأن الموظفين لا ينظرون إلى العلاقة مع المؤسسة فقط من منظور تبادل المنافع، بل من منظور الالتزام القيمي والأخلاقي الذي يدفعهم للبقاء والمساهمة الإيجابية. هذا البعد، عند دمج مع الولاء العاطفي والمستمر، يشكل قاعدة صلبة لتقليل معدل دوران الموظفين وتعزيز الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل.

ثالثاً: اثبات الفرضيات

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين والولاء الوظيفي لدى العاملين.

الجدول 11 اثبات الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.846 ^a	.716	.713	.38628	.716	291.812	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), محور_الأول

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	43.541	1	43.541	291.812	.000 ^b
Residual	17.308	116	.149		
Total	60.849	117			

a. Dependent Variable: a.المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), b.المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.123	.110		1.125	.263
	المحور_الأول	.880	.051	.846	17.083	.000

a. Dependent Variable: a.المحور_الثاني

تحليل إثبات الفرضية الرئيسية من خلال الجدول رقم (11) يوضح بشكل جلي وموثق أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين (المحور الأول) والولاء الوظيفي (المحور الثاني) لدى العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة.

أولاً، تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة 0.846 إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية قوية جداً، أي أنه كلما تحسنت علاقات الموظفين في بيئة العمل، ارتفع مستوى الولاء الوظيفي بشكل ملحوظ. هذا الرقم يعكس درجة الترابط العالية بينهما، مما يدعم فرضية أن بيئة العمل الإيجابية التي تتسم بالتواصل الجيد والتعاون والاحترام المتبادل ترفع من استعداد الموظفين للبقاء والاستمرار في مؤسساتهم.

ثانياً، يوضح معامل التحديد (R Square) الذي بلغت قيمته 0.716 أن حوالي 71.6% من التغيرات في مستوى الولاء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال متغير علاقات الموظفين، وهي نسبة كبيرة جداً في البحوث

الاجتماعية والإدارية، ما يعني أن هذا العامل يشكل المحدد الأكبر لمستوى الولاء الوظيفي في العينة محل الدراسة. أما النسبة المتبقية البالغة 28.4% فتعود لعوامل أخرى خارج نطاق هذا المتغير، مثل الحوافز المادية، فرص الترقية، بيئة العمل المادية، وغيرها.

ثالثًا، من خلال نتائج تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة F بلغت 291.812 مع مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ ، وهو ما يقل كثيرًا عن مستوى الدلالة المتعارف عليه (0.05)، الأمر الذي يؤكد أن النموذج المستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرين ذو دلالة إحصائية عالية جدًا، وأن النتائج المتحصل عليها ليست وليدة الصدفة بل هي نتيجة وجود ارتباط فعلي وقوي بين علاقات الموظفين ومستوى الولاء الوظيفي.

رابعًا، تظهر نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة B غير المعيارية بلغت 0.880، وهو ما يعني أنه بزيادة درجة علاقات الموظفين بمقدار وحدة واحدة، فإن درجة الولاء الوظيفي سترتفع بمقدار 0.880 وحدة، إذا بقيت باقي العوامل ثابتة. كما أن قيمة $Beta$ المعيارية البالغة 0.846 تعد مؤشرًا على أن علاقات الموظفين لها التأثير الأكبر مقارنة بأي متغير آخر محتمل. إضافة إلى ذلك، فإن قيمة $t = 17.083$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.000$ يثبتان أن تأثير علاقات الموظفين على الولاء الوظيفي تأثير معنوي وقوي.

خامسًا، هذه النتائج تؤكد بشكل عملي أن تحسين جودة العلاقات بين الموظفين، سواء من خلال تعزيز قنوات الاتصال الفعالة، أو تشجيع التعاون والعمل الجماعي، أو بناء ثقافة قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة، يمكن أن يساهم مباشرة في رفع مستويات الولاء الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية قد تم إثباتها إحصائيًا وبدرجة موثوقية عالية، مما يعزز التوصية

بضرورة إدراج تحسين علاقات الموظفين كأولوية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين والولاء العاطفي لدى العاملين.

الجدول 12 اثبات الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.790 ^a	.625	.621	.49808	.625	192.981	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.875	1	47.875	192.981	.000 ^b
	Residual	28.777	116	.248		
	Total	76.653	117			

a. Dependent Variable: المحور_الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.125	.142		.880	.381
	المحور_الأول	.922	.066	.790	13.892	.000

a. Dependent Variable: المحور_الثالث

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (12) ، يمكننا أن نستنتج بوضوح أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين علاقات الموظفين (المحور الأول) والولاء العاطفي (المحور الثالث) لدى

العاملين في المؤسسة، وهذه النتيجة ليست مجرد علاقة رقمية باردة في جداول الإحصاء، بل هي انعكاس عملي وواقعي لحقيقة أن الروابط الإنسانية والتفاعلات الإيجابية بين الأفراد في بيئة العمل تمثل حجر الأساس الذي تُبنى عليه مشاعر الانتماء العميق للمؤسسة. فعندما يشعر الموظفون أنهم جزء من منظومة متماسكة ومتعاونة، يصبح ارتباطهم العاطفي بجهة عملهم أكثر قوة، ويزداد حماسهم للمساهمة في نجاحها على المدى البعيد.

أولاً، تشير قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت 0.790 إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين محل الدراسة، ما يعني أن أي تحسن في مستوى علاقات الموظفين داخل بيئة العمل يقترن بشكل مباشر وواضح بارتفاع الولاء العاطفي لدى العاملين. هذه النسبة المرتفعة لا تأتي من فراغ، وإنما تعكس أن التفاهم، والاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، كلها عناصر تصنع بيئة عمل يشعر فيها الموظف بالراحة والانتماء، فينعكس ذلك على ارتباطه النفسي والعاطفي بالمؤسسة.

ثانياً، يبرز معامل التحديد (R Square) الذي بلغ 62.5% كدليل قوي على أن أكثر من نصف التغيرات في مستوى الولاء العاطفي يمكن تفسيرها مباشرة من خلال جودة علاقات الموظفين، وهذه نسبة كبيرة جداً في الدراسات الاجتماعية والسلوكية. فهي تعني أن تحسين هذا البعد وحده يمكن أن يحدث فرقاً ملموساً في ولاء الموظفين لمؤسساتهم، بينما تبقى النسبة المتبقية (37.5%) مرتبطة بعوامل أخرى، مثل الحوافز المادية، وسياسات الترقيات، والاعتراف بالإنجازات، وبيئة العمل المادية. هذه النتيجة تؤكد أن علاقات الموظفين ليست مجرد عامل ثانوي، بل هي مكون أساسي في معادلة الولاء العاطفي.

ثالثاً، تؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) هذه العلاقة بقوة، إذ بلغت قيمة F نحو 192.981 مع مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ ، مما يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم لقياس العلاقة بين المحورين

يتمتع بموثوقية عالية، وأن احتمالية الحصول على هذه النتائج عن طريق الصدفة تكاد تساوي الصفر. هذه النتيجة تبرهن أن الروابط القوية بين الموظفين لا تُترجم فقط إلى مشاعر إيجابية، بل يمكن قياس أثرها إحصائيًا بشكل واضح ومؤكد.

رابعًا، من خلال معاملات الانحدار (Coefficients)، نلاحظ أن قيمة B غير المعيارية بلغت 0.922، أي أن ارتفاع درجة علاقات الموظفين بمقدار وحدة واحدة يقابله ارتفاع في الولاء العاطفي بمقدار 0.922 وحدة، مع افتراض ثبات بقية العوامل المؤثرة. أما قيمة Beta المعيارية فقد بلغت 0.790، وهي قيمة مرتفعة تؤكد أن علاقات الموظفين تمثل أحد أقوى العوامل التي تؤثر في الولاء العاطفي مقارنة بغيرها من العوامل المحتملة. كما أن قيمة $t = 13.892$ مع مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$ تثبت أن هذا التأثير ليس تأثيرًا عابرًا أو ضعيفًا، بل هو تأثير قوي ومعنوي إحصائيًا.

خامسًا، من منظور إداري وعملي، تكشف هذه النتائج أن أي مؤسسة تسعى إلى تعزيز ولاء موظفيها على المستوى العاطفي لا بد أن تضع تحسين علاقات الموظفين على رأس أولوياتها الاستراتيجية. وهذا يتطلب الاستثمار في برامج تنمية التواصل، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وخلق بيئة يشعر فيها كل فرد بالتقدير والاحترام، مع فتح قنوات ميسرة للحوار والتفاعل بين مختلف المستويات الوظيفية. فالموظف الذي يجد في مكان عمله دعمًا إنسانيًا وعلاقات إيجابية سيكون أكثر استعدادًا لبذل الجهد، والتضحية بوقته، والبقاء في المؤسسة على المدى الطويل، ليس بدافع الحاجة فقط، بل بدافع الحب والانتماء والارتباط النفسي العميق.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين والولاء المستمر لدى العاملين.

الجدول 13 اثبات الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.702 ^a	.493	.488	.47229	.493	112.601	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.116	1	25.116	112.601	.000 ^b
	Residual	25.875	116	.223		
	Total	50.991	117			

a. Dependent Variable: المحور_الرابع

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.473	.134		3.524	.001
	المحور_الأول	.668	.063	.702	10.611	.000

a. Dependent Variable: المحور_الرابع

تشير نتائج الجدول رقم (13) بوضوح إلى أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين (المحور الأول) والولاء المستمر (المحور الرابع) لدى العاملين في المؤسسة، وهذه النتيجة تحمل في طياتها أبعادًا إدارية واجتماعية مهمة للغاية. الولاء المستمر هو ذلك النوع من الالتزام الذي يدفع الموظف للبقاء في المؤسسة لأسباب تتجاوز الولاء العاطفي أو القيم الشخصية، ليشمل عوامل مثل الاستقرار الوظيفي، والمزايا التي يحصل عليها، وصعوبة إيجاد بديل يوفر نفس البيئة أو الظروف الحالية. ومن هنا، فإن فهم طبيعة العلاقة بين علاقات الموظفين وهذا النوع من الولاء يصبح ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تطمح للحفاظ على كوادرها المتميزة.

أولاً، تعكس قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت 0.702 وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين جودة علاقات الموظفين واستمرارهم في المؤسسة. هذه النسبة تشير إلى أنه كلما تحسنت طبيعة العلاقات بين الزملاء، وبين الموظفين والإدارة، وكلما اتسمت هذه العلاقات بالثقة والاحترام والتواصل الإيجابي، كلما زاد ميل الموظفين للبقاء في المؤسسة لفترات أطول، حتى في حال وجود فرص خارجية أخرى. هذا الأمر قد يرجع إلى أن العلاقات الجيدة داخل بيئة العمل تخلق نوعاً من الأمان النفسي والاجتماعي، وهو ما يعزز رغبة الموظف في الحفاظ على هذا التوازن بدل المخاطرة بفقدانه.

ثانياً، تظهر قيمة معامل التحديد (R Square) البالغة 49.3% أن ما يقارب نصف التغير في مستوى الولاء المستمر يمكن تفسيره من خلال جودة علاقات الموظفين وحدها، وهي نسبة كبيرة بالنظر إلى تعدد العوامل التي قد تؤثر في قرار البقاء أو المغادرة. هذه النتيجة تضع العلاقات الإنسانية في مكانة متقدمة بين المؤثرات المحتملة، حيث يمكن أن تتفوق في أهميتها على العوامل المادية أو الامتيازات الوظيفية، خصوصاً إذا كانت هذه العلاقات توفر للموظف شعوراً بالانتماء والأمان والاستقرار. أما النسبة المتبقية (50.7%) فتشير

إلى عوامل أخرى، مثل الرواتب والمزايا المالية، فرص الترقية، أو حتى الظروف الشخصية، ما يعني أن الولاء المستمر هو نتيجة لتفاعل معقد بين عوامل متعددة، وإن كانت العلاقات الجيدة حجر الأساس فيها.

ثالثاً، يدعم تحليل التباين (ANOVA) هذه النتيجة بوضوح، حيث بلغت قيمة F نحو 112.601 مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي نتيجة إحصائية قوية تعني أن النموذج المستخدم في تحليل العلاقة بين المحورين يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، وأن هناك احتمالية شبه معدومة بأن تكون هذه العلاقة قد ظهرت بالصدفة. هذه الدلالة الإحصائية القوية تدفعنا للتأكيد على أن الاهتمام بجودة العلاقات بين الموظفين ليس خياراً ثانوياً، بل ضرورة حتمية لأي مؤسسة ترغب في الحفاظ على استقرار كوادرها على المدى البعيد.

رابعاً، من خلال نتائج معاملات الانحدار، نجد أن قيمة B غير المعيارية بلغت 0.668، وهو ما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة علاقات الموظفين يقابلها ارتفاع بمقدار 0.668 وحدة في الولاء المستمر، مع ثبات العوامل الأخرى. أما Beta المعيارية فقد بلغت 0.702، وهي نسبة تعكس أن تأثير العلاقات على الولاء المستمر كبير نسبياً مقارنة بالعوامل الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإن قيمة $t = 10.611$ مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ توضح أن هذا التأثير ليس ضعيفاً أو عارضاً، بل هو تأثير قوي وحقيقي يمكن الاعتماد عليه في صياغة السياسات الإدارية.

خامساً، من منظور تطبيقي، تكشف هذه النتائج أن المؤسسات التي تبني بيئة عمل يسودها التعاون، وتحرص على توفير قنوات تواصل فعّالة، وتشجع على العمل الجماعي، وتتعامل مع الموظفين بقدر عالٍ من الاحترام والشفافية، ستنجح في خلق نوع من الالتزام المستمر لدى العاملين، حيث يصبح قرار المغادرة خياراً

أقل جاذبية. فحتى لو واجه الموظف عروضاً مغرية من جهات أخرى، فإن قوة العلاقات التي بناها داخل المؤسسة، والشعور بالأمان والاستقرار الذي توفره، سيكونان من العوامل الحاسمة التي تدفعه للبقاء.

هذه النتيجة لا تعني فقط أن العلاقات الجيدة تجعل الموظفين أكثر ولاءً، بل إنها تشير أيضاً إلى أن الولاء المستمر يمكن أن يكون نتيجة لارتباط الموظف بمجتمع العمل ذاته، وليس فقط بوظيفته أو امتيازاته. وهذا البعد الإنساني هو ما يميز المؤسسات الناجحة، التي تدرك أن رأس المال البشري لا يُقاس فقط بالإنتاجية، بل أيضاً برغبة الأفراد في الاستمرار والمساهمة في النجاح طويل المدى.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين والولاء المعياري لدى العاملين.

الجدول 14 اثبات الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.790 ^a	.625	.621	.49808	.625	192.981	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.875	1	47.875	192.981	.000 ^b
	Residual	28.777	116	.248		
	Total	76.653	117			

a. Dependent Variable: المحور_الخامس

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.125	.142	.880	.381
	المحور_الأول	.922	.066	.790	.000

a. Dependent Variable: المحور_الخامس

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين (المحور الأول) والولاء المعياري (المحور الخامس) لدى العاملين في المؤسسة، وهو نوع من الولاء يقوم على إحساس الموظف بالالتزام الأخلاقي والواجب تجاه المؤسسة، انطلاقاً من القيم والمبادئ التي يؤمن بها، إضافةً إلى شعوره بالمسؤولية تجاه زملائه والمنظمة ككل. ويختلف الولاء المعياري عن الولاء العاطفي أو المستمر في أنه نابع بدرجة أكبر من إحساس الموظف بالالتزام الأخلاقي والمهني، حتى في حال غياب الضغوط أو العوائد المادية المباشرة التي قد تدفعه للبقاء.

أولاً، توضح قيمة معامل الارتباط (R) البالغة 0.790 أن هناك علاقة طردية قوية بين طبيعة العلاقات بين الموظفين ومستوى الولاء المعياري لديهم. هذا يعني أنه كلما تحسنت جودة العلاقات في بيئة العمل، وكلما اتسمت بروح التعاون، الدعم المتبادل، والاحترام، زاد شعور الموظف بأن من واجبه الاستمرار في خدمة المؤسسة، والعمل على دعمها في مختلف الظروف، حتى وإن لم يكن هناك مبرر مادي أو شخصي مباشر لذلك. هذه النتيجة تعكس أهمية البعد الإنساني والأخلاقي في بيئة العمل، حيث تصبح القيم المشتركة والمناخ الإيجابي عوامل مؤثرة في قرارات الموظفين.

ثانياً، تشير قيمة معامل التحديد (R Square) البالغة 62.5% إلى أن أكثر من نصف التغيرات في مستوى الولاء المعياري يمكن تفسيرها من خلال جودة علاقات الموظفين فقط، وهو مؤشر قوي على أن العلاقات الإنسانية الإيجابية لا تقتصر آثارها على تعزيز الرضا أو الولاء العاطفي، بل تمتد أيضاً لتغرس لدى الموظفين إحساساً عميقاً بالالتزام والواجب تجاه المؤسسة. أما النسبة المتبقية (37.5%) فتشير إلى أن الولاء

المعياري يتأثر أيضًا بعوامل أخرى، مثل الثقافة المؤسسية، سياسات الموارد البشرية، والتوجهات الشخصية للموظفين.

ثالثًا، تدعم نتائج تحليل التباين (ANOVA) هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة $F = 192.981$ مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، ما يعني أن هذه العلاقة حقيقية من الناحية الإحصائية وأن احتمالية ظهورها بالصدفة تكاد تكون معدومة. وهذا يعزز الثقة في أن نموذج الانحدار المستخدم لقياس العلاقة بين المحورين هو نموذج موثوق يمكن البناء عليه في التحليل.

رابعًا، توضح نتائج معاملات الانحدار أن قيمة B غير المعيارية بلغت 0.922، أي أن أي تحسن بمقدار وحدة واحدة في علاقات الموظفين يقابله ارتفاع بمقدار 0.922 وحدة في الولاء المعياري، مع ثبات العوامل الأخرى. أما قيمة Beta المعيارية فقد بلغت 0.790، وهي نسبة مرتفعة تعكس التأثير الكبير لجودة العلاقات على هذا النوع من الولاء. كما أن قيمة $t = 13.892$ مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ تؤكد أن التأثير ليس عابرًا أو ضعيفًا، بل هو تأثير جوهري قابل للقياس بدقة.

خامسًا، من الناحية التطبيقية، تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تستثمر في بناء بيئة عمل إيجابية، وتعزز من العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والتقدير، وتحرص على غرس القيم المشتركة بين الموظفين، سوف تتمكن من خلق ولاء معياري قوي لدى العاملين. هذا النوع من الولاء يعدّ من أكثر أشكال الالتزام المؤسسي استدامة، لأنه نابع من الداخل، من إحساس الموظف بالواجب والانتماء، وليس فقط من عوامل خارجية أو مؤقتة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاهتمام بعلاقات الموظفين لا يسهم فقط في رفع مستويات الرضا الوظيفي أو الولاء العاطفي، بل يمتد ليعزز إحساس الموظف بالالتزام الأخلاقي والمهني تجاه مؤسسته، وهو ما يشكل ركيزة أساسية لاستمرارية واستقرار المؤسسة على المدى البعيد.

الخاتمة

أولاً: النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن:

- علاقات الموظفين داخل المؤسسة تلعب دوراً جوهرياً ومحورياً في تشكيل مستويات الولاء الوظيفي بمختلف أنواعه، سواء كان ولاءً عاطفياً أو مستمراً أو معيارياً، حيث كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود ارتباطات قوية وذات دلالة إحصائية بين جودة هذه العلاقات ومستويات الولاء. فقد تبين أن العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام المتبادل، والدعم المهني، وروح التعاون بين الموظفين، تساهم بشكل مباشر في رفع مستويات الولاء العاطفي، بحيث يشعر الموظفون بالانتماء العميق للمؤسسة ويعتبرون نجاحها نجاحاً شخصياً لهم. كما أظهرت النتائج أن هذا النوع من العلاقات يعزز الولاء المستمر، حيث يشعر الموظف أن بقاءه في المؤسسة أفضل من البحث عن فرص جديدة، لما يجده من استقرار وظيفي، ودعم، وبيئة عمل محفزة.
- أما فيما يتعلق بالولاء المعياري، فقد أوضحت النتائج أن العلاقات الإيجابية في بيئة العمل تدفع الموظفين إلى الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة، بحيث يصبح بقاؤهم فيها نابغاً من إحساسهم بالمسؤولية والواجب، وليس فقط من دوافع مادية أو مهنية مباشرة. وقد دلت قيم معاملات الارتباط ومعامل التحديد على أن نسبة كبيرة من التغيرات في مستويات الولاء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال جودة علاقات الموظفين، وهو ما يبرز الدور المركزي

للعلاقات الإنسانية في العمل، ويؤكد أن تحسين هذه العلاقات ليس أمرًا ثانويًا، بل هو عامل استراتيجي في تعزيز استقرار المؤسسة ورفع كفاءتها على المدى الطويل.

- وتبين كذلك من خلال النتائج أن الموظفين الذين يتمتعون بعلاقات عمل إيجابية أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة ودقة، وأكثر التزامًا بسياسات وإجراءات المؤسسة، وأحرص على تطوير أنفسهم، مما يعكس أن هذه العلاقات لا تؤثر فقط على مشاعر الولاء والانتماء، بل تمتد آثارها إلى الأداء الفعلي ومستوى الإنتاجية. وبهذا يمكن القول إن جودة العلاقات بين الموظفين هي عنصر حاسم في صياغة ثقافة مؤسسية إيجابية، تدعم النمو المستدام وتقلل من معدلات دوران العمالة، وتزيد من رضا الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة.

ثانيًا: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي المؤسسة بضرورة:

- الاستثمار المنهجي والمستمر في بناء وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين، وذلك من خلال وضع استراتيجيات واضحة لتحسين بيئة العمل وتعزيز الروابط الإنسانية والمهنية. ويمكن تحقيق ذلك عبر تنظيم أنشطة جماعية تهدف إلى تعزيز روح الفريق، وتشجيع الحوار المفتوح بين جميع المستويات الإدارية، وإيجاد قنوات فعالة لتلقي الملاحظات والشكاوى ومعالجتها بشكل بناء، بما يضمن شعور الموظف بأن صوته مسموع وأنه جزء فاعل من المؤسسة.
- يُنصح بضرورة دمج قيم الاحترام والتقدير المتبادل في الثقافة المؤسسية، من خلال تدريب القيادات الإدارية على مهارات التواصل الفعال، وحل النزاعات، والتحفيز المعنوي، مما

يسهم في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والدعم المتبادل. وينبغي أيضًا العمل على توفير برامج تطوير مهني مستمرة، تعكس اهتمام المؤسسة بنمو موظفيها، حيث أن ذلك يعزز الولاء العاطفي والمستمر في آن واحد.

- وتوصي الدراسة كذلك بأن تعتمد المؤسسة نظامًا للمكافآت والتقدير لا يقتصر على الإنجازات المادية، بل يشمل أيضًا السلوكيات الإيجابية التي تعزز بيئة العمل، مثل التعاون، والمبادرة، ودعم الزملاء. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تحرص الإدارة على الحفاظ على استقرار بيئة العمل من حيث الأمان الوظيفي، وتوفير مزايا تنافسية، لأن هذه العوامل تعزز الولاء المستمر وتحد من رغبة الموظفين في ترك المؤسسة.

- وأخيرًا، ينبغي النظر إلى العلاقات الإيجابية في العمل كأصل استراتيجي طويل الأمد، فهي ليست مجرد جانب اجتماعي أو إنساني، بل هي عنصر جوهري في رفع الأداء المؤسسي وضمان استمرارية النجاح. ومن هنا، فإن أي خطط لتطوير الموارد البشرية أو تحسين الأداء المؤسسي يجب أن تضع في صميمها استراتيجيات فعالة لتعزيز جودة العلاقات بين الموظفين، بما يضمن بناء ولاء قوي ومستدام يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

- الشبلي، هيثم، العويمر، هيجر. (2024). تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، 44(5)، 243-260.
- الظهيري السهلي، ناصر بن سيف شنار. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، 42-43.
- الغراغير، علاء محمد محمود. (2022). أثر جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في مديرية تربية لواء دير علا. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(1)، 609-618.
- الهمال، سلامة عمران. (2025). الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي في المؤسسات الحكومية" دراسة تطبيقية على ديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ((AJASHSS)، 182-199.
- امحد بشري عبد، قحطان كاطع عجيمي. (2021). الدوران الوظيفي واثره على الأداء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية، كلية الآداب، جامعة ذي قار أمنودجًا. *Journal of The Iraqi University*, 52(1).
- بوعطيط، سفيان. (2018) «الولاء التنظيمي تنميته استراتيجيه هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات»، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 15 (1)، ص 326-311.
- حسن متولي، أحمد، جمال سعد، شريف. (2018). أثر العدالة التنظيمية علي الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، 4(4)، 71-94.

- در محمد (2022) الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية»، مجلة العلوم الاجتماعية ، 16 (2) ، ص 354 -

363

- رخا، سليمان عاطف، عامر، سالي محمد. (2021). أثر الوحدة في مكان العمل على رفاهية الموظف ونوايا الدوران الوظيفي: الدور المعدل لروحانيات مكان العمل. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(العدد الثاني-الجزء الثاني)، 788-833.

- سامي سليمان، سلوى الورفلي. (2022). مستوى الدوران الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة بنغازي. مجلة كلية التربية العلمية، 11(3)، 33-30.

- سليمان، نورا ربيع محمد. (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 37-59.

- طلحي، فاطمة الزهراء، ملايكية، عامر. (2022). الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة سوق اهراس. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 7(1)، 227-241.

- كريم حسن، لاشين، عبدالعاطي محمد، رشوان، هدير هلال. (2024). علاقة ابعاد الذاكرة التنظيمية و دوران العمل: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 4(1)، 198-228.

- لبيض، رقية، فطيمة سياري. (2020). أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي ميلة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 7-10

- مجاهد السيد، عرفة نصيب، عبدالعزيز عبدالعزيز، هدى محمد، محمد مختار. (2021). أثر المناخ التنظيمي على معدل دوران العمل في جامعة كردفان للعام 2020م. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 1(2).

- مشاركة, عودة, مصلح, عطية. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية, 18-19
- مشاركة, عودة, مصلح, عطية. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية, 24-25
- معوض, نسرین فاروق. (2023). تطبيق منظور بطاقة الأداء المتوازن كاداه لتقليل معدل دوران العمالة في الفنادق. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية), 49(2), 717-734.
- الكيلاني, نجوى الهادي. (2021). الولاء الوظيفي لدى موظفي الجامعة. مجلة القرطاس, 16, 363-

365

قائمة المراجع الأجنبية

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in psychology*, 13, 1015921.
- Albtoosh, Q., Ngah, A. H., & Yusoff, Y. M. (2022). Training satisfaction relative to turnover intention: the mediating role of employee loyalty. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 545-565.
- Aliyu, O. A., & Nyadzayo, M. W. (2018). Reducing employee turnover intention: A customer relationship management perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 26(3), 241-257.

- Amin, M. S. (2022). Organizational commitment, competence on job satisfaction and lecturer performance: Social learning theory approach. Golden Ratio of Human Resource Management, 2(1), 40-56.
- Cheng, A., and A. Brown. (2020). HRM Strategies and Labour Turnover in the Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore. International Journal of Human Resource Management 9 (1): 136-54. Business Source Premier. 10.1080/095851998341233
- Hussain, K., Nusair, K., Junaid, M., & Aman, W. (2024). A two-actor model for understanding user engagement with content creators: Applying social capital theory. Computers in Human Behavior, 156, 108237.
- Soeprapto, A., Tawil, M. R., Naim, S., Buamonabot, I., & Thahrim, M. (2024). Analysis of the effect of job satisfaction and tenure on turnover intention. Jurnal Ekonomi, 13(03), 517-523.

الملاحق

الاستبيان

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس

• ذكر

• أنثى

الفئة العمرية

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40
- من 40 إلى أقل من 50
- 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

- ثانوي فأقل
- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا

سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10
- من 10 إلى أقل من 15
- 15 سنة فأكثر

ثانياً: عبارات الاستبيان

المحور/ العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: علاقات الموظفين					
1. بيئة العمل تشجع على التواصل الفعال بين الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
2. الإدارة تتيح قنوات مفتوحة للحوار مع الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
3. يتم التعامل مع الموظفين بعدل واحترام من قبل الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
4. هناك روح تعاون واضحة بين الزملاء في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
5. يتم حل النزاعات بين الموظفين بسرعة وبأسلوب مهني.	☐	☐	☐	☐	☐
6. أشعر بأنني جزء من فريق عمل متكامل.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: الولاء العاطفي					

☐	☐	☐	☐	☐	7. أشعر بالانتماء القوي لمكان عملي.
☐	☐	☐	☐	☐	8. أفتخر بالعمل في هذه المؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	9. لدي رغبة قوية في الاستمرار بالعمل هنا على المدى الطويل.
☐	☐	☐	☐	☐	10. أشعر بأن نجاح المؤسسة يمثل نجاحي الشخصي.
☐	☐	☐	☐	☐	11. أشارك الآخرين صورة إيجابية عن مؤسستي خارج العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	12. أشعر بالرضا العاطفي تجاه عملي.
ثالثاً: الولاء الوظيفي					
☐	☐	☐	☐	☐	13. أؤدي مهام على أكمل وجه حتى في الظروف الصعبة.
☐	☐	☐	☐	☐	14. أسعى دائماً لتحسين جودة عملي.
☐	☐	☐	☐	☐	15. ألتزم بمواعيد العمل بدقة.
☐	☐	☐	☐	☐	16. أقدم اقتراحات لتطوير العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	17. أحرص على تمثيل المؤسسة بشكل احترافي.

☐	☐	☐	☐	☐	18.أتعامل مع جميع العملاء والمراجعين باحترام ولباقة.
رابعاً: الولاء المستمر					
☐	☐	☐	☐	☐	19.أعتقد أن الاستمرار في العمل هنا أفضل من البحث عن وظيفة أخرى.
☐	☐	☐	☐	☐	20.ترك العمل قد يؤثر سلباً على استقرار مالي.
☐	☐	☐	☐	☐	21.أرى أن فرص العمل خارج المؤسسة أقل جاذبية.
☐	☐	☐	☐	☐	22.أشعر أن البقاء في المؤسسة يحقق لي أماناً وظيفياً.
☐	☐	☐	☐	☐	23.الانتقال لمكان عمل آخر سيكون مكلفاً من الناحية المادية والمعنوية.
☐	☐	☐	☐	☐	24.لدي أسباب قوية للاستمرار في عملي الحالي.
خامساً: الولاء المعياري					
☐	☐	☐	☐	☐	25.أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	26.أعتقد أن البقاء في المؤسسة واجب مهني.

☐	☐	☐	☐	☐	27.أرى أن المؤسسة تستحق ولائي لما قدمته لي.
☐	☐	☐	☐	☐	28.لدي إحساس بالمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	29.البقاء في المؤسسة يعكس قيم العمل التي أؤمن بها.
☐	☐	☐	☐	☐	30.أرى أن ترك المؤسسة قد يكون خيانة للثقة الممنوحة لي.

The Role of Employee Relations in Enhancing Job Loyalty and Reducing Turnover Rate in the Government Sector in the KSA

Prepared by: Asma Faleh Alharbi

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdul Hameed
Dr. Fayez Jarad

Academic Year

2025