



أثر جودة بيئة العمل على ولاء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية

إعداد الطلاب

اسم الطالب	الرقم الجامعي
خالد ناصر الجفر	232000037
محمد خالد الحمالي	222001475
عبد الله كليب السلمي	222001319

إشراف / د. وليد سليمان

العام الدراسي:

2023

3	المستخلص.....
4	Abstract.....
5	الاطار العام.....
6	المقدمة.....
7	مشكلة الدراسة.....
7	أهمية الدراسة.....
8	أهداف الدراسة.....
9	تساؤلات وفروض الدراسة.....
10	الدراسات السابقة.....
14	المنهجية وطرق البحث.....
15	أدوات الدراسة.....
15	مجالات الدراسة.....
16	الاطار النظري.....
25	الاطار التطبيقي وتحليل النتائج ومناقشتها.....
47	الملخص.....
48	التوصيات.....
49	المراجع والمصادر.....

تناولت هذه الدراسة أثر جودة بيئة العمل على ولاء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً، موزعين في عدة مستويات إدارية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن المقابلات الشخصية والملاحظة وسعت الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والوصول إلى الأهداف الموضوعية. ولغرض معالجة البيانات والمعلومات، استعملت العديد من الأساليب الإحصائية منها (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل الانحدار البسيط).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها وجود أثر معنوي للولاء الوظيفي في تحسين جودة بيئة العمل وهذه النتائج جاءت متطابقة مع فرضيات الدراسة. واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد وضعت مجموعة من التوصيات. كان من أهمها تقييم مستوى المهارات للعاملين بشكل منتظم زاجراء المزيد من البحوث والدراسات حول ولاء الموظفين حيث تبين للباحث ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع ولاء الموظفين.

Abstract

This study examined the impact of the quality of the work environment on employee loyalty at the Saudi Telecom Company. The study was applied to a random sample of (50) employees, distributed at several administrative levels. The study used the questionnaire as a main tool for collecting data and information, in addition to personal interviews and observation. The study sought to test a number of main and subsidiary hypotheses related to the influence relationships between the variables of the study, in order to answer questions related to the problem of the study and reach the set goals. For the purpose of processing data and information, many statistical methods were used, including (arithmetic mean, standard deviation, percentages, and simple regression coefficient).

The study reached a set of conclusions, including the presence of a significant effect of job loyalty in improving the quality of the work environment, and these results were consistent with the study hypotheses.

Based on the results of the study, a set of recommendations were developed. The most important of these was to evaluate the skill level of employees on a regular basis and to conduct more research and studies on employee loyalty, as the researcher found that there was a scarcity of Arab studies that dealt with the topic of employee loyalty.

الاطار العام

يعد المورد البشري، خصوصاً في المنظمات الخدمية، الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، وولاءهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح.

أثبتت البحوث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الولاء الوظيفي، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتوضح أهمية الولاء الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دوراً محورياً في تخطيط، وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا ما زال الفرد، وسيبقى العنصر الذي تراهن عليه المنظمات في البقاء والنجاح. فبقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم وولاءهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الولاء عن المهام والأعمال المخولة إليه، وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الولاء، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الولاء الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها. إن الولاء عن العمل والالتزام به، يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالولاء عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز، والعكس صحيح إلى حد كبير. لذلك، فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى ولاءه عن عمله، وإحساسه بالنجاح، والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافع هو استغلال لطاقاته. فالمنظمات لا تستطيع أن تحقق النجاح والتفوق، ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه

المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتفوق.

ومن هنا تبرز أهمية هذا الدراسة الذي يستهدف دراسة أهم عوامل بيئة العمل والتي قد يكون لها تأثير على تحديد درجة ولاء الموظفين لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية

مشكلة الدراسة

يبقى بلوغ النجاح مطمح كل منظمة، والذي لا يتم الا بولاء الموظفين، الذي تحدده مجموعة من الأسباب تحمل في مجملها مجموعة من الحوافز والدوافع، التي تعد الركيزة الأساسية في المنظمة التي تعمل على رفع أداء وكفاءة الفرد. والولاء الوظيفي له ثقله عندما يتعلق الأمر بتحديد النجاح التنظيمي. إنّ ولاء الموظف هو الشغل الشاغل للمنظمات، وخاصة الخدمية منها، الحاجة إلى تعزيز ولاء الموظفين أمر بالغ الأهمية، لأنه مفتاح النجاح في عالم الأعمال في أي منظمة. في الوقت الحالي، قد تسلط الأضواء على ولاء الموظفين بسبب المنافسة الشديدة، إذ تحاول المنظمات اكتساب ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري.

ولكي تضمن الإدارة نجاح منظماتها، عليها أن توفر مختلف الوسائل لولاء الأفراد العاملين بها، حتى تضمن ولاءهم وكفاءتهم، لتحقيق درجة عالية من الولاء الوظيفي، وتضمن بذلك أداء متميزاً، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ما سبق؛ تتبلور مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

ما هو أثر جودة بيئة العمل على ولاء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية؟

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو ولاء الموظفين عن وظيفتهم إذ يعد ولاء الموظفين من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة

والمشرفين الإداريين، وماهي العوامل التي تزيد من مستوى هذا الولاء وما يترتب على هذا الموضوع من تأثيرات ايجابية وسلبية على أداء العاملين في المنظمة ، علاوة على ما يأتي:

- تساعد المسؤولين والمختصين من خلال ما تتضمنه من حقائق وما تنتهي إليه من نتائج وتوصيات في التعرف على واقع ولاء الموظفين وواقع رؤيتهم للعوامل التي تساعد على زيادته ، كما تمكن المسؤولين من التعرف على أكثر العوامل المؤثرة ايجابيا على العاملين.
- يساعد هذا الدراسة من خلال ما يقدمه من توصيات ومقترحات لهؤلاء المسؤولين على تعزيز هذه الجوانب بما يؤدي إلى زيادة ولاءهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- الخروج بتوصيات لدراسات استكمالية في مجال السلوك البشري للعاملين في منظماتهم.
- التعرف على الدوافع الرئيسية المختلفة للجودة بيئة العمل المدركة من قبل العملاء للخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية.
- قاعدة البيانات والمعلومات التي من الممكن تقديمها على قاعدة علمية لإدارات الشركات التي تنوي دخول سوق المنافسة في مجال الاتصالات في المملكة لتتمكن من الاستفادة منها في وضع الخطط المختلفة اللازمة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- بناء إطار نظري يربط بين الولاء الوظيفي، وجودة بيئة العمل.
- التعرف على مستويات الولاء الوظيفي السائدة في هيئة النزاهة.
- قياس تأثير الولاء الوظيفي في جودة بيئة العمل.

- تقديم مقترحات وتوصيات تساعد إدارة الهيئة، ومن يعمل في الدوائر الرقابية، على تحسين ورفع مستوى الولاء الوظيفي، والتي بدورها تؤثر في جودة بيئة العمل ، في ضوء ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج.
- وضع أساس نظري وتطبيقي للبحوث المستقبلية حول الولاء الوظيفي، وعلاقته بمتغيرات أخرى، وفي مجالات تطبيقية أخرى.

تساؤلات وفروض الدراسة

- التعرف على مستوى ولاء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية.
- التعرف على رؤيا أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة على ولاء الموظفين لديهم في شركة الاتصالات السعودية.
- التعرف على أي العوامل أكثر تأثيرا على ولاء الموظفين لأفراد العينة في شركة الاتصالات السعودية.
- الكشف عن المنافع والفوائد التي يمكن أن تحصل عليها شركة الاتصالات السعودية من اجراء قياس جودة بيئة العمل والعمل على تطوير تلك الخدمات وصولا لهدف أساسي ألا وهو الحصول على ولاء العملاء والاحتفاظ بهم في ظل المنافسة المتوقعة من شركات اخرى.
- تقديم قاعدة بيانات لإدارة شركة الاتصالات السعودية لأجل تصويب أوضاعها فيما يتعلق بجودة بيئة العمل ، ومن ثم مساعدتها لمعالجة نقاط الضعف في جودة تلك الخدمات، وتوجيه قرارات الإدارة نحو تطوير وتحسين تلك الخدمات بما يساهم في تطوير أعمال الشركة.
- معرفة توجهات الزبائن نحو خدمات شركة الاتصالات السعودية، لتقويم تلك الخدمات للأفضل.

و صيغت الفرضيات كالآتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل الوظيفية وتعزيز ولاء الموظفين لأفراد عينة الدراسة.

- وجود علاقة تأثير معنوية بين ظروف العمل المادية وبين تعزيز ولاء الموظفين لأفراد العينة في المنظمة

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العوامل الوظيفية وتعزيز ولاء الموظفين لأفراد عينة الدراسة.

الدراسات السابقة

دراسة (جرادات، 2008) بعنوان "جودة العمل وعلاقته بالولاء الوظيفي" دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة العمل بجميع عناصره (تنوع المهارات، ووحدة المهام، وأهمية المهام، واستقلالية المهام، والتعذية العكسية) والولاء الوظيفي والمتمثلة في العناصر التالية بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقة مع الزملاء، النمو المهني والترقيات، والاستقرار الوظيفي). تكونت عينة الدراسة من 256 موظفاً من ثلاثة مستويات إدارية في ثماني مرسسات عامة مستقلة في الأردن، حيث تم استرد من العينة 206 استبيان، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر جودة العمل وعناصر الولاء الوظيفي، وإلى وجود ولاء بنسبة متوسطة لدى الموظفين، وإلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين جودة العمل والولاء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية والمركز الوظيفي. وقد أوصت الدراسة إلى الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للموظفين والعمل على تحسين مستواها، وإلى الاهتمام بالنمو المهني والوظيفي للعاملين ومراجعة أنظمة الترقية، وإلى تحسين بيئة العمل المادية.

دراسة (العواودة، 2014) بعنوان "العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين) التي تؤثر في آراء الموظفين حول التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية. وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (294) موظف، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، وتصورات الموظفين نحو التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو التفويض الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين للعوامل المؤثرة في التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة على أهمية تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التفويض للمديرين والموظفين على حد سواء، كما أوصت على العمل على غرس ثقافة تنظيمية تعزز ثقة العاملين بعمليات التفويض الإداري وأهميته في تطوير أدائهم ويعكس ثقة الإدارة بهم.

دراسة "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني" توصل اليها الباحثان (عبدالقادر وأبو سن، 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، وهناك علاقة بين عدم اقتران الحوافز المادية والمعنوية (ومن ضمنها جودة العمل) وانخفاض

إنتاجية الأفراد، فإن اقتران الحوافز المادية والمعنوية هو الذي يحقق مستويات عالية من الولاء وبالتالي زيادة الإنتاجية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية أداء الموارد البشرية مما سيمكن المديرين من تصميم البرامج التي من شأنها تحقيق أفضل نتائج للعمليات لتحقيق أعلى إنتاجية للمنظمات

دراسة (Vijay & Indradevi, 2015) بعنوان:

**“A Study on Job Enrichment and Individual Performance Among Faculties
With Special Reference to a Private University”**

"دراسة جودة العمل والأداء الفردي في الكليات، بإشارة خاصة إلى جامعة من القطاع الخاص"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى عوامل جودة العمل ولفهم العلاقة بين جودة العمل والأداء الفردي، حيث تم توزيع استبانة على عينة المجتمع المكونة من الأكاديميين في جامعة خاصة لمعرفة مدى تأثير جودة العمل على الأداء الفردي في العمل، وقد أثبتت الدراسة العلاقة ما بين جودة العمل والأداء، وقد كانت هوية المهمة من أكثر عوامل جودة العمل مساهمة في تحسين أداء الموظفين، وبالتالي أوصت الدراسة على إعطاء حرية للأكاديميين لإعطاءهم القدرة على استخدام مهاراتهم وقدراتهم.

دراسة (Asl et al, 2015) بعنوان:

**“Examining the Relationship Between Job Enrichment and Performance: A
Case Study of Nurses”**

"دراسة العلاقة ما بين جودة العمل والأداء: حالة دراسية عن الممرضين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة العمل في أداء الممرضين الذين يلعبون دوراً مهماً في تحسين خدمات العناية الصحية، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من 160 ممولاء في جامعة حكومية في

طهران، وبناءً على المعلومات المستخرجة من تحليل الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه من ضمن أبعاد جودة العمل، وُجد أن استقلالية العمل حصلت على أقل نسبة في التأثير على الأداء، بينما حصل التفاعل على أعلى نسبة، وبالنتيجة العامة، استخلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أداء العاملين وجودة العمل.

دراسة (Saleem et al, 2012) بعنوان:

"The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance as Intervening Variable: A Correlational Study From Pakistan."

"أثر جودة العمل وتوسيع الوظيفة على الولاء الوظيفي من خلال أداء الموظفين كمتغير وسيط:"

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين كل من جودة العمل وتوسيع الوظيفة والولاء الوظيفي وأداء الموظفين، وفي هذه الدراسة فالولاء الوظيفي هو المتغير التابع، الأداء الوظيفي هو المتغير الوسيط، بينما جودة العمل وتوسيع الوظائف هما المتغيرين المستقلين. وقد كانت فكرة الدراسة تحديد عما إذا كان الولاء الوظيفي يتأثر بجودة العمل أو بتوسيع الوظيفة، وهل هذا التأثير يمكن تعزيزه من خلال أداء العاملين الإيجابي. ولتحقيق هذا الهدف، تم جمع البيانات من موظفي القطاع العام والخاص في لاهور، حيث كان مجموع الذين استجابوا للدراسة (242) من أصل (250). وقد استنتجت الدراسة أنه هناك ترابط بمستوى متوسط ما بين جودة العمل وتوسيع الوظائف والولاء الوظيفي وأداء العاملين، أما النتيجة النهائية هي أنه للإثراء الوظيفي وتوسيع الوظائف تأثير مباشر على الولاء الوظيفي من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.

دراسة (Azeez & Abimbola, 2016) بعنوان:

"Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State."

**"جودة العمل واتجاهات الموظفين المتعلقة بالعمل لموظفين غير أكاديميين في جامعات حكومية
مختارة في ولاية لاغوس."**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر جودة العمل اتجاهات الموظفين المتعلقة عملهم، حيث كشفت الدراسة الارتباط ما بين جودة العمل ووالولاء، والدافع، وأداء الموظفين من خلال دراسة وصفية، حيث تم اختيار العينة من موظفين غير أكاديميين في جامعات في لاغوس، وقد نتجت الدراسة إلى أن جودة العمل هو متنبئ قوي لاتجاهات الموظفين تجاه عملهم مثل الولاء الوظيفي ووالدافع والأداء، كما استخلصت الدراسة أن جودة العمل يوفر تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بالأهمية في عيون الآخرين، المسؤولية، التحدي، الحرية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التغذية الراجعة من أداء العمل، النمو والشعور بالإنجاز مما يؤدي إلى خلق دافع ذاتي وولاء وأداء عالٍ.

المنهجية وطرق البحث

استخدم في هذا الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات على 50 موظفا مجالات هي(محور أسلوب القيادة والإشراف ، محور طبيعة ومحتوى الوظيفة ، محور ثقافة المنظمة ، محور ظروف العمل المادية ، و محور ولاء الموظفين)، واستعان الباحث ببعض المقاييس الجاهزة والتي تم اعتمادها في دراسات وبحوث سابقة وأظهرت النتائج إن هناك ولاء وظيفي الى حد ما لدى الموظفين ويضم مجتمع الدراسة العاملين في شركة الاتصالات السعودية، إذ اختيرت عينة من الموظفين وهم 50 موظفا.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على الأساليب الآتية:

1. **المقابلة:** تضمنت الحوار مع بعض المديرين والموظفين في المكاتب عينة البحث، إذ تم

الحصول على بعض المعلومات المباشرة منهم.

2. **الاستبانة:** وهي أداة القياس الرئيسة للبحث، لغرض الحصول على البيانات والمعلومات

المطلوبة لإكمال الجانب الميداني. تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة البحث، وهم

الموظفين في مكاتب تحقيقات هيئة النزاهة في الفرات الأوسط. صُممت فقرات الاستبانة

استناداً إلى المقاييس الجاهزة في بعض البحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث، والتي

تم تعديلها قليلاً بما يتناسب ومتطلبات البحث وسوف يتم استخدام برنامج الجوجل الفورم

في تجميع الاجابات وتحليلها عبر برنامج التحليل الاحصائي ال spss.

مجالات الدراسة

نطاق الدراسة: سوف تتم الدراسة على مجتمع شركة الاتصالات السعودية

المجال البشري: تتم الدراسة على عينه من 50 موظف من شركة الاتصالات السعودية

المنطقة الزمنية: تتم الدراسة خلال شهر اكتوبر من عام 2023

الاطار النظري

مفهوم ولاء الموظفين

يعرف ولاء الموظفين بأنه "إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد من فرص العامل لتجربة الشعور بالمسؤولية، والإنجاز، والنمو، والإدراك"، وهو "تغيير نوعي على العمل يزيد من درجة الاستقلالية، وردود الفعل، وأهمية العمل، مما يسمح للعاملين بالحصول على تحكم أفضل في عملهم (Aninkan, 2014)".

كما ويعرف ولاء الموظفين بأنه "أداة أساسية للإدارة لتوفير دافع للموظفين نحو أداء أفضل، ويتمثل في طلب صاحب العمل لأعمال إضافية من الموظفين بهدف جعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام، وذات مغزى، وأكثر تحدياً ومسؤولية في الوظيفة. (Salau et al, 2014) "

وولاء الموظفين هو "وسيلة لإضافة محفزات إلى الوظيفة لجعلها أكثر إرضاءً من خلال إشراك الموظفين في أنشطة أكثر متعة، وهو محاولة لإلهام الموظفين من خلال منحهم الفرصة الكافية لاستخدام جميع قدراتهم. (Azeez, 2016 & Abimbola) "

ويعرف (Mohr & Zoghi, 2006) ولاء الموظفين بأنه "وسيلة لتوسيع مجالات العمل من خلال تعدد المهام واعتماد المراقبة من قبل النظراء."

بالتالي يمكننا تعريف ولاء الموظفين بأنه وسيلة يمكن للإدارة من خلالها أن تحفز الموظفين عن طريق إسناد مسؤوليات ومهام إضافية لهم، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالاستقلالية والأهمية والمسؤولية والمراقبة الذاتية بهدف تعزيز رضاهم الوظيفي.

أهمية ولاء الموظفين

بناءً على التعريفات السابقة فإن أهمية ولاء الموظفين تتمثل في كونه أحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء الفرد، كما أنه يعطي قدر أكبر من التحكم الذاتي للموظف والرقابة العمالية، وبالتالي التأثير

على الأنظمة الوجدانية والدافعية، لذلك فقد أثبتت جهود ولاء الموظفين نجاحاً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهداف المؤسسات. (Siruri & SMA, 2014)

ويضيف ولاء الموظفين شعوراً من الارتياح المستمد من العمل نفسه، فالوظائف المنظمة بهذا الشكل تجعل الموظفين يشعرون بأنهم بشر وليسوا وحدات إنتاج. (Vijay & Indradevi, 2015 ,)

كما يعتبر ولاء الموظفين أحد أهم العوامل الرئيسية في تصميم الوظائف، حيث يمكن لأي شخص إضافة أنواع مختلفة من العمل إلى جانب العمل الروتيني، مما يسمح بزيادة عمق العمل وبتيح للناس الحصول على مزيد من السيطرة على أعمالهم. (Sharma & Raval, 2016)

لذا، وبناءً على ما سبق، يسعى ولاء الموظفين إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي للموظفين عن طريق توسيع نطاق أداء الفرد وإعطائه فرص أكثر للنجاح والنمو (Asl et al, 2015)

استراتيجيات ولاء الموظفين

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدم لإثراء الوظيفة تتمثل فيما يلي (Sharma & Raval, 2016) :

دوران العمل: إعطاء الموظفين الفرصة لاستخدام مهارات متنوعة، وأداء أنواع مختلفة من العمل. إنشاء فرق العمل المستقلة: تحديد هدف للفريق، وجعل أعضاء الفريق أحرار في تحديد مهام العمل، والجدول الزمني، مما يزيد الدافعية والقيادة لديهم.

الجمع بين المهام: الجمع بين أنشطة العمل لتوفير مهمة عمل أكثر تحدياً وتعقيداً.

تنفيذ إدارة التشاركية: السماح لأعضاء الفريق للمشاركة في صنع القرار، وهي وسيلة ممتازة لتواصل الفرد مع أعضاء فريقه حيث تعتبر مدخلاتهم مهمة.

إعادة توزيع السلطة والمسؤولية: إعادة توزيع الرقابة ومنح المزيد من الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

زيادة التغذية الراجعة / ردود الفعل الموجهة من الموظف: التأكد من أن الأفراد يستطيعون تقييم عملهم، وإعطائهم الفرصة لتصحيح أخطائهم.

ولتعزيز ولاء الموظفين في المنظمات لابد وأن يترافق مع مقدار معين من التحفيز المادي، حيث أن برامج الحوافز تعتبر من أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسات لكسب ولاء موظفيها وزيادة أداائهم وإنتاجيتهم، حيث يشير مفهوم الحوافز المادية إلى كل ما يضيف للفرد العامل دخلاً إضافياً، وتتمثل الحوافز فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية (السعودي، 2013).

أبعاد ولاء الموظفين

هناك خمسة أبعاد يجب أن تتضمنها الوظيفة لتكون ضمن ما يعرف "بولاء الموظفين"، وهذه الأبعاد هي على النحو التالي:

1. تنوع المهارات: (Hackman & Oldman, 1975) ويقصد بها إلى أي مدى تتطلب المهمة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل (Magaji, 2015) ، أي زيادة المهارات التي يستخدمها الموظف خلال أدائه لعمله. (Sharma & Raval, 2016)
2. هوية المهمة: (Hackman & Oldman, 1975) التسهيل على الموظف بالقيام بعمله بشكل متكامل ، فعندما يتم توسعة المهمة لإنتاج منتج متكامل، ستكون هوية المهمة معترف بها (Vijay & Indradevi, 2015)، وهي تمكن الموظف من أداء عمله من بدايته إلى نهايته (Sharma & Raval, 2016).

3. أهمية المهمة: (Hackman & Oldman, 1975) وهي درجة التأثير المباشر للعمل على المنظمة (Sharma & Raval, 2016)، وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة بشكل كبير على حياة الناس الآخرين، سواء كان هؤلاء الأشخاص في بيئة المنظمة بشكل مباشر أو في البيئة الخارجية (Magaji, 2015).

4. الاستقلالية: وهي منح الموظف درجة من الحرية واتخاذ قرارات متعلقة بالعمل (Sharma & Raval, 2016)، ومنحه صلاحية تحديد الإجراءات اللازمة لاستخدامها في تنفيذ عمله، حيث يعتبر ذلك حقاً أساسياً في بناء الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين (Magaji, 2015).

5. التغذية الراجعة الوظيفية: وهي حق الموظف بالحصول على معلومات عن نتيجة أدائه (Sharma & Raval, 2016).

ويمكن الإشارة إلى أهمية هذه الأبعاد على النحو التالي: تساهم الأبعاد "تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة" معاً في تعميق مغزى العمل لدى الشخص، كما تساهم "الاستقلالية في الوظائف" في اختبار الفرد لمسؤولية عمله، حيث أنه عندما يكون لدى الموظف الحرية في أن يقرر ما يجب القيام به وكيفية القيام به، فإنه يشعر بقدر أكبر من المسؤولية عن نتائج عمله، وأخيراً، إن "التغذية الراجعة" مهمة لإعطاء الموظفين معرفة حول النتائج الفعلية لأنشطة العمل، حيث إن تصميم الوظيفة لتزويد الموظفين بمعلومات حول آثار أعمالهم في أماكن العمل يعتبر أكثر قدرة على تطوير فهم جيد حول كيفية قيامهم به وتحسن هذه المعرفة فعاليتهم (Lunenburg, 2011).

وتعتبر نظرة الموظف إلى بيئة العمل وأهميته مهمة وتسمى "مناخ العمل النفسي"، حيث إن إدراك الفرد لعمله يؤثر على كل من المنظمة والفرد نفسه، هذا وتعتمد اتجاهات الفرد مثل الرضا الوظيفي

والاتجاهات التنظيمية كالاتزام التنظيمي على خبرة المناخ النفسي للفرد ونظريته إلى العمل (Raza & Nawaz, 2011).

وقد قام كل من (Hackman & Oldham, 1975) ببناء نظرية حول ولاء الموظفين تعتمد على المعرفة وعلى نظرية حاجات التسلسل الهرمي ونظرية Herzberg ثنائية العوامل، حيث تفترض هذه النظرية أن المنهج الرئيسي لولاء الموظفين مبني على أساس خصائص الوظيفة التي توفر تلك الدافعية، الرضا، الاتزام، المشاركة، جودة الأداء، وسلوكيات الانسحاب مثل الغياب والدوران (Sanda et al, 2015).

ويشير (Dobre, 2013) إلى أن الناس عموماً والموظفين خصوصاً لديهم الحاجات المختلفة التي يتنافسون عليها مع الآخرين، حيث إن هذه الحاجات هي التي تحرك البعض نحو طريق الإنجاز، في حين يركز البعض على الأمان، وبالتالي فإنه يجب على المدراء أن يكونوا قادرين على فهم حاجات الموظف وتلبيتها والتحكم في سلوكه، لأن رضا الموظف أو عدمه يؤثر على أدائه وبالتالي على نجاح المنظمة أو فشلها.

مفهوم جودة بيئة العمل

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. (عروب ، ص3) و قديما كانت تعني الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار و الأوابد التاريخية و الدينية من تماثيل و قلاع و قصور لأغراض التفاخر بها أو إستخدامها لإغراض الحماية. (الدرادكة، 2002).

وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة و متشعبة.

وقد عرفت الجودة بصفة عامة بأنها : " تلك الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات المستهلك في الوقت الملائم و بالكمية المناسبة و بأقل تكاليف ممكنة. (الصيرفي، 2007، ص 13).

كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها : " مجموعة من المزايا و خصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين .

يشير (العقبلي 2001) إلى أن الجودة بشكل عام لها علاقة مباشرة بتوقعات العملاء. من حيث الدقة والإتقان والسرعة في الأداء والمواصفات المتميزة وتقديم الخدمة في الوقت المرغوب من قبل العميل بتكلفة مناسبة له حيث أن توفر هذه النقاط ستعمل على إقناع العميل بجودة هذه الخدمات. كما يضيف بأن الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي معيار للتميز يجب تحقيقه وقياسه. وللوصول إلى التميز على المنظمات أن تهتم بكل شيء والتفاصيل على حد سواء حيث لا مجال للصدفة أو التخمين.

أهمية الجودة بيئة العمل

إن تحقيق الجودة حلم يراود جميع الشركات ذلك أن الجودة لم تعد إختيارا يمكن التغاضي عنه، و إنما هي إلزام لا بديل له و تعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية هم:

المؤسسة : و تظهر أهمية جودة المنتجات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- الصورة العامة وسمعة المؤسسة في السوق : تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين و خبرة العاملين و مهارتهم و محاولة تقديم منتجات تلي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة، فعدم توفير الإهتمام اللازم بالجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المؤسسة، و بالتالي تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية و العالمية، و عدم رضا زبائنها على مستوى منتجاتها.

- درجة الثقة في منتجاتها : فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمؤسسة.
- مستوى الإنتاجية : فالجودة السيئة تؤثر سلباً على الإنتاجية، و ذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح .
- التكلفة : فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة و ذلك من خلال زيادة المرفوضات، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء. (المحيوي، 2009)

الرضا الوظيفي:

مظاهر واثار جدوة بيئة العمل

- 1- الإنتاجية المرتفعة: العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وهذه الكفاية الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها، كما تعود إلى إحساس الموظفين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته (فليه وعبد المجيد، 2005: ص119).
- 2- قلة الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر إنخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي (فليه وعبد المجيد، 2005: ص119).
- 3- اختفاء الشائعات: عندما يتم الاهتمام بالتواصل ما بين العاملين والإدارة ونشر المعرفة، فذلك يؤدي إلى توفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وبذلك تقل الشائعات ويتفرغ الموظفون لأعمالهم (فليه وعبد المجيد، 2005: ص120).

نتائج جودة بيئة العمل اثر الولاء الوظيفي

- 1- أداء العمل: الموظفون السعداء سيكونون أكثر إنتاجية وسيؤدون عملهم بشكل أفضل، وتميل المنظمات التي لديها موظفين راضين عن عملهم إلى أن تكون أكثر فعالية.
- 2- سلوك المواطنة التنظيمية: وهذا السلوك يتضمن التحدث بإيجابية عن العمل، مساعدة الآخرين، وتخطي التوقعات الطبيعية.
- 3- رضا الزبائن: حتى تحصل المنظمات الخدمية على زبائن راضين ولديهم ولاء للمنظمة، لا بد لها أن يكون موظفيها راضين عن عملهم أولاً.
- 4- رضا الحياة: يرتبط الرضا عن الحياة بشكل عام بالرضا الوظيفي، فالموظف السعيد سيكون سعيداً في حياته لأن وظيفته تلبي طموحاته واحتياجاته .

الاطار التطبيقي وتحليل النتائج ومناقشتها

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالبحث:

مصادر ثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، ومواقع الانترنت، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج البحث.

مصادر أولية: سيتم الاعتماد على الاستبانة لغرض الحصول على آراء العاملين فيما يتعلق بمتغيرات ولاء الموظفين والجودة، والرضا الوظيفي.

صدق وثبات أداة الدراسة:

سيتم اختبار الثبات (Reliability Test): والمتمثل في حساب معامل كرونباخ ألفا-Cronbach (Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي للمجالات التي تتضمنها الاستبانة كأداة للقياس.

الأساليب الإحصائية:

بالاعتماد على برنامج (SPSS) سيتم اجراء الاختبارات التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وتحديد خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية اعتماداً على قيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية.

الإحصاء التحليلي: بغرض اختبار فرضيات البحث سيتم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression)، واختبار التباين (ONE WAY ANOVA).

اختبار الفرضيات

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ولاء الموظفين في جودة بيئة العمل، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث تم توزيع 50 استبانة على افراد الدراسة وبعد تطبيق أداة الدراسة، جمعت استجابات أفراد عينة الدراسة، وحولت استجاباتهم إلى درجات خام، ثم وجدت التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار لأثر ولاء الموظفين في جودة بيئة العمل، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

الإجراءات:

لتحليل بيانات وإختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية:

- درجة (1) تعبر عن: غير موافق بشدة.
- درجة (2) تعبر عن: غير موافق.
- درجة (3) تعبر عن: محايد.
- درجة (4) تعبر عن: موافق.
- درجة (5) تعبر عن: موافق بشدة.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم الاعتماد على المعيار الإحصائي المشار اليه في الجدول رقم (2) يشير الى:

الجدول (2)

المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من

فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 2.5	بدرجة متدنية
من 2.5 – أقل من 3.50	بدرجة متوسطة
من 3.50 – 5.00	بدرجة عالية

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة وذلك بتوضيح أنها تقيس فعلا ما ينبغي قياسه، وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الاختبار، حيث تم استخدام اختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 و 1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق

والجدول رقم (3) يشير الى معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة وللأداة بشكل

كامل:

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
ولاء الموظفين	31	0.879
جودة بيئة العمل	11	0.803
الرضا الوظيفي	9	0.866
الأداة ككل	40	0.904

يشير الجدول رقم (3) أن معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بلغ قيمة أعلى من (0.60) لكل محور وللأداة ككل، مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات الإستبانة، مما يؤكد صلاحية ومدلولية الإستبانة في القياس.

وصف خصائص عينة الدراسة:

(1) وصف خصائص عينة الدراسة:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث " النوع الاجتماعي، السنة الدراسية، التخصص الأكاديمي، مكان السكن"، والمستفاد من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستنادا على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

الجدول رقم (4)

وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	44.4
أنثى	30	55.6
المجموع	50	100.0
المؤهل	التكرار	النسبة
دبلوم فأقل	8	18.5
بكالوريوس	22	39.7
ماجستير	15	36.5

دكتوراه	5	5.3
المجموع	50	100.0
الخبرة	التكرار	النسبة
5-10 سنوات	35	80.4
10 سنوات فأكثر	15	19.6
المجموع	50	100.0
العمر	التكرار	النسبة
28-35 سنة	35	74.6
من 36 سنة فأكثر	15	25.4
المجموع	50	100.0

يظهر الجدول رقم (4) أن 44.4% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، و55.6% من الإناث، كما يشير الجدول إلى أن 39.7% من أفراد عينة الدراسة في حاملين شهادة البكالوريوس، و36.5% حاملين شهادة ماجستير، و18.5% حاملين شهادة دبلوم فاضل، و5.3% يحملون شهادة دكتوراه، كما يشير الجدول رقم (3) إلى أن 19.6% من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات العالية 10 سنوات فأكثر، و80.4% هم من أصحاب الخبرات 5-10 سنوات، كما يشير الجدول إلى أن 25.4% من أفراد عينة الدراسة من الأعمار من 36 سنة فأكثر، و74.6% من الأعمار 28-35 سنة.

نتائج التحليل

تحليل آراء عينة الدراسة للعبارة الخاصة بولاء الموظفين واثـر جودة بيئة العمل في شركة الاتصالات

السعودية ، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك المتغيرات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال.

ولاء الموظفين:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بولاء الموظفين والذي يشمل المحاور الفرعية (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام).

مسؤوليات ومهام

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات مسؤوليات ومهام في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	حجم المهام التي أقوم بها مناسبة	3.878	0.929	عالية
2	تمنحي المنظمة (في شركة الاتصالات السعودية) الفرصة والوقت الكافي لإنجاز مهامي كاملة.	4.005	0.835	عالية
3	تتوافق السلطة الممنوحة لي مع طبيعة المهام المطلوبة.	3.805	1.149	عالية
4	يوجد كادر مساعد مؤهل وفاعل في أداء المهام.	3.378	1.183	متوسطة

متوسطة	1.181	3.122	تتوافق أهداف المنظمة مع طموحاتي بالعمل.	5
عالية	1.055	3.638	متوسط المحور	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما

بين [3.122 – 4.005] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.638) وبدرجة تقدير ما بين متوسطة

وعالية.

تنوع المهارات

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات تنوع المهارات في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير
6	أمتلك بالمهارات اللازمة لأداء العمل المطلوب مني.	4.635	0.525	عالية
7	هناك تنوع في المهارات المطلوبة للعمل.	4.011	0.772	عالية
8	المهارات المتوفرة لي تفوق المطلوب للعمل.	4.185	0.814	عالية
9	يتم عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز العمل.	2.690	1.209	متوسطة
10	يتم تقييم مستوى المهارات للعاملين بشكل منتظم.	2.864	1.034	متوسطة
	متوسط المحور	3.677	0.871	عالية

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.122 – 4.005] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.677) وبدرجة تقدير ما بين متوسطة وعالية.

أهمية المهام

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات
أهمية المهام في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير
11	تمنحني شركة الاتصالات السعودية الفرصة لإكمال المهام المطلوبة مني بنفسني.	3.984	0.866	عالية
12	المهام التي أقوم بها تعد من المهام اللازمة لعمل شركة الاتصالات السعودية.	4.349	0.740	عالية
13	نجاحي في عملي هو محل تقدير من زملائي.	4.122	0.793	عالية
14	حجم العمل الذي أقوم به معقول بالنسبة لشركة الاتصالات السعودية.	3.884	1.066	عالية
15	أشعر بأني جزء فعال ومهم في شركة الاتصالات السعودية.	3.682	1.215	عالية
	متوسط المحور	4.004	0.936	عالية

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما

بين [3.682 – 4.349] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (4.004) وبدرجة تقدير عالية.

الاستقلالية في العمل

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الاستقلالية في العمل في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير
16	أتمتع باستقلالية في العمل دون تدخلات من الإدارة.	3.484	0.975	متوسطة
17	تفوض لي الصلاحيات المناسبة لتسيير العمل دون الرجوع إلى الإدارة.	3.233	1.026	متوسط
18	لا توجد مركزية معيقة للعمل.	3.429	0.990	متوسط
19	تحفزني الإدارة على تحمل مسؤولية العمل.	3.783	0.838	عالية
20	تمنحني الإدارة الحرية في تقدير طرق العمل الأكثر كفاءة.	3.714	0.889	عالية
	متوسط المحور	3.528	0.944	عالية

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.233 – 3.783] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.528) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين متوسطة وعالية.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحاور ولاء الموظفين

الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير
مسؤوليات ومهام	3.638	1.055	عالية
تنوع المهارات	3.677	0.871	عالية
أهمية المهام	4.004	0.936	عالية
الاستقلالية في العمل	3.528	0.944	عالية
ولاء الموظفين	23.71	0.9515	عالية

يُلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمحاور ولاء الموظفين تراوحت ما بين

[4.004 – 3.528] وبلغ المتوسط الحسابي لولاء الموظفين (3.712) وبدرجة تقدير عالية، ويشير

الجدول الى أن أهمية المهام حصلت على الدرجة الأولى من محاور ولاء الموظفين بمتوسط حسابي

بلغ (4.004)، وبانحراف معياري بلغ (0.9515)، وحصل محور تنوع المهارات على المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي بلغ (3.677)، وبانحراف معياري (0.871)، وفي المرتبة الثالثة كان محور مسؤوليات

ومهام بمتوسط حسابي بلغ (3.638)، أما محور الاستقلالية في العمل فقد كان في المرتبة الرابعة

وبمتوسط حسابي بلغ (3.528)، وانحراف معياري بلغ (0.944)، وتشير النتائج الى أن كافة المحاور

كانت على مستوى عالي من التقدير.

جودة بيئة العمل

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات

جودة بيئة العمل في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
21	أتمتع بالقدرة على طرح أفكار جديدة ومفاهيم وحلول مفيدة لتلبية أهداف شركة الاتصالات السعودية.	4.354	0.769	عالية
22	أقوم بتطوير آليات جديدة وفعالة في أداء العمل.	4.233	0.757	عالية
23	أنجز عملي بشكل سريع ودقيق	4.487	0.542	عالية
24	أبادر في أداء مهام ليست من مسؤولياتي الأساسية.	4.143	0.949	عالية
25	أقوم باقتراحات للقيام بأعمال جديدة مساندة .	4.079	0.699	عالية
26	أنجز عملي بشكل تام حتى لو تضمن مهام ليست ضمن مهامي.	4.429	0.496	عالية
27	أنجز العمل المحدد في الوقت المحدد.	4.455	0.540	عالية

28	أسعى إلى زيادة إنتاجي في العمل لشعوري بالولاء لشركة الاتصالات السعودية.	4.360	0.824	عالية
29	أستغل ساعات العمل في أداء عملي فقط.	4.169	0.787	عالية
30	ألتزم بقوانين وأنظمة وتعليمات العمل.	4.503	0.501	عالية
31	لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل .	4.487	0.542	عالية
متوسط المحور		4.336	0.673	عالية

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة بيئة العمل تراوحت ما بين [4.079 – 4.503] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (4.336) وبدرجة تقدير عالية للمحور ولكل فقرة من فقراته.

الرضا الوظيفي

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير
الحوافز				

متوسطة	1.319	2.646	يتمتع نظام الحوافز المعمول به في المنظمة بالعدالة.	32
متدنية	1.213	2.439	ترتبط الترقية بالكفاءة والإتقان والأداء العالي.	33
متدنية	1.148	2.310	تشارك المنظمة العاملين في اتخاذ القرارات.	34
متدنية	1.227	2.465	متوسط المحور	
المناخ التنظيمي				
متوسطة	0.941	3.439	يشجع الرؤساء مرؤوسيهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم.	35
متوسطة	1.040	3.090	تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم.	36
متوسطة	1.027	2.931	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.	37
متوسطة	1.003	3.153	متوسط المحور	
الأجور				
متوسطة	1.156	2.611	يتمتع هيكل الأجور بالموضوعية.	38
متوسطة	1.184	2.640	يتناسب الأجر مع الجهد المبذول.	39
متدنية	1.047	1.979	يتناسب الأجر مع متطلبات المعيشة.	40
متدنية	1.129	2.41	متوسط المحور	

متوسط الرضا الوظيفي	2.676	1.119	متوسطة
---------------------	-------	-------	--------

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ من الجدول (11) أن المتوسط الحساب حول الرضا الوظيفي بلغ (2.676) وبدرجة تقدير متوسطة.

حيث تشير النتائج الى أن المتوسط الحسابي لدرجة الرضا حول الحوافز بلغ (2.465) وبانحراف معياري (1.227) وعلى درجة تقدير متدنية، كما يلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجة الرضا عن الأجور بلغ (2.41)، وبانحراف معياري (1.129) وبدرجة تقدير متدنية، ان درجة الرضى حول المناخ التنظيمي فكانت على درجة متوسطة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.153) وبانحراف معياري (1.003).

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل الوظيفية و تعزيز ولاء الموظفين بمتغيراته (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) وجودة بيئة العمل.

1) نتائج تحليل إختبار الإنحدار:

جدول (12)

جدول ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	² R	² Adjusted R
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	
1	.655	.429	.417

a. Predictors: (Constant), الاستقلالية, تنوع_المهارات, مسؤوليات, أهمية_المهام

يتبين من الجدول (12) ان قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.655)، كما هو موضح، أما قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (0.429)، اما التحديد المعدل (ADJUST) (والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية)، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.417) وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (42.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (13) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول(13)

نتائج تحليل التباين^b

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
1	Regression	12.902	4	3.226	34.581	0.000
	Residual	17.162	184	.093		
	المجموع	30.065	188			

a. Dependent Variable: أداء_العاملين

b. Predictors: (Constant), الاستقلالية, تنوع_المهارات, مسؤوليات, أهمية_المهام

يوضح جدول (13) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (13) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لإختبار (F) مقدرة بـ (34.581) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ومن هذا المنطلق يتم رفض فرضية الدراسة العدمية وقبول فرضية الدراسة البديلة وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لولاء الموظفين بمتغيراته (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) وجودة بيئة العمل.

إختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (14) يشير الى نتائج النموذج محاور الدراسة:

جدول (14)

جدول المعاملات ^a (Coefficient)

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى الدلالة
مسؤوليات ومهام	- .116	.039	-.221	- 2.952	.004
تنوع المهارات	.480	.049	.631	9.793	.000
أهمية المهام	.188	.050	.333	3.747	.000

الاستقلالية في العمل	-	.041	-	-	.001
	.142-		.251-	3.505-	

a. Dependent Variable: العاملین أداء

يشير الجدول رقم (14) أن المتغيرات المستقلة (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) لها أثر دال إحصائياً في الأداء، ومن معاملات الانحدار المعيارية يتبين أن تنوع المهارات جاء في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر في المتغير التابع (جودة بيئة العمل)، تلاه أهمية المهام، ثم الاستقلالية في العمل، وأخيراً مسؤوليات ومهام.

الفرضية الثانية:

وجود علاقة تأثير معنوية بين ظروف العمل المادية وبين تعزيز ولاء الموظفين بمتغيراته (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) ورضا العاملين.

نتائج تحليل إختبار الإنحدار:

جدول (15)

جدول ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	R^2	$^2\text{Adjusted R}$
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	.585a	.342	.327

a. Predictors: (Constant), الاستقلالية, تنوع_المهارات, مسؤوليات, أهمية_المهام

يتبين من الجدول (15) ان قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.585)،

كما هو موضح، أما قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (0.342)، اما التحديد المعدل (ADJUST)

(والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية)، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.327) وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (34.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (16) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول(16)

نتائج تحليل التباين^b

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
1	Regression	40.109	4	10.027	23.872	.000b
	Residual	77.288	184	.420		
	المجموع	117.397	188			

Dependent Variable: a. الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), تنوع_المهارات, مسؤوليات, أهمية_المهام

يوضح جدول (16) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن

طريق إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (16) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لإختبار (F) مقدرة بـ

(23.872) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا

يكون نموذج الإنحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ومن هذا المنطلق يتم رفض فرضية الدراسة العدمية وقبول فرضية الدراسة البديلة وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ولاء الموظفين بمتغيراته (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) ورضا العاملين.

إختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (17) يشير الى نتائج النموذج محاور الدراسة:

جدول (17)

جدول المعاملات ^a (Coefficient)

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى الدلالة
مسؤوليات ومهام	.336	.084	.323	4.013	.000
تنوع المهارات	.268	.104	.179	2.580	.011
أهمية المهام	.189	.106	.170	1.778	.077
الاستقلالية في العمل	.056	.086	.050	.653	.514

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

يشير الجدول رقم (17) أن المتغيرات المستقلة (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات) لها أثر دال إحصائياً في الأداء، ومن معاملات الانحدار المعيارية يتبين أن مسؤوليات ومهام جاء في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، تلاه تنوع المهارات.

كما يشير الجدول رقم (17) أن المتغيرات المستقلة (أهمية المهام، والاستقلالية في العمل) لا يوجد لها أثر دال إحصائياً في الأداء.

الفرضية الثالثة:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العوامل الوظيفية وبيئة العمل وتعزيز ولاء الموظفين.

الجدول (18)

التباين الأحادي (One way ANOVA)

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.000	30.967	.963	26	25.029	بين المربعات	أداء العاملين
		.031	162	5.036	داخل المربعات	
			188	30.065	المجموع	

يشير الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة في جودة بيئة العمل تعزى الى مستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (30.967)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغ (0.00) وهي قيمة أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير الى وجود فروق هامة وذات دلالة احصائية.

من خلال الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- (1) وجود مستوى تقدير عالٍ لمستوى ولاء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية حيث أشارت النتائج الى أن كافة محاور ولاء الموظفين كانت على درجة عالية من التقدير.
- (2) وجود مستوى تقدير عالٍ لمستوى جودة بيئة العمل، حيث أشارت النتائج الى وجود التزام بقوانين وأنظمة وتعليمات العمل، ووجود القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
- (3) كما أشارت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لولاء الموظفين شركة الاتصالات السعودية بمتغيراته (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) وجودة بيئة العمل.
- (4) وأشارت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ولاء الموظفين ورضا العاملين، وبينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) ورضا العاملين
- (5) كما اشارت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة بيئة العمل تعزى الى مستوى الرضا الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة بيئة العمل تعزى الى مستوى ولاء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية.

- (1) عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز العمل.
- (2) تقييم مستوى المهارات للعاملين بشكل منتظم.
- (3) زيادة درجة الاستقلالية في العمل دون تدخلات من الإدارة، والتقليل من المركزية المعيقة للعمل.
- (4) العمل على تحسين برامج الحوافز، ومستوى الأجور وتحسين مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي.
- (5) دراسة أسباب عدم الرضا الوظيفي والعمل على تعزيز قيمة الحوافز المعنوية في أذهان الموظفين من خلال الدورات التدريبية والتشجيع والاعتراف من قبل المديرين.
- (6) اجراء المزيد من البحوث والدراسات حول ولاء الموظفين حيث تبين للباحث ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع ولاء الموظفين.

- أبو تايه، بندر كريم، الحيارى، خليل، والقطاونة، منار ابراهيم (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(1)، 159-188، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- أبو شرخ، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- جرادات، نور (2008). ولاء الموظفين وعلاقته بالرضا الوظيفي "دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الخناق، سناء (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. مطبوعات الملتقى العلمي الدولي- الأداء المتميز والحكومات. جامعة ورقلة. الجزائر.
- الدلبجي، سيف بن صالح (2002). أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء. المملكة العربية السعودية، الرياض: مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- زكي، أحمد (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية. مكتبة لبنان. بيروت
- السعودي، موسى (2013)، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات - العلوم الإدارية، 40(1)، 18-34، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

- الصيرفي، محمد (2007). السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية". مصر، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004). السلوك الفعال في المنظمات. مصر، الاسكندرية: مطبعة الدار الجامعية للنشر.
- عبد القادر، أحمد مهدي، وأبو سن، أحمد ابراهيم (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية. مجلة العلوم والتقانة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 12(2).
- العواودة، عاطف (2014)، العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 41(1)، 72-91، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الوذيان، محمد (2014)، اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي. مجلة دراسات، العلوم التربوية، 41(2)، 862-880.
- Al-Qudah, H. M., Osman, A. & Al-Qudah, H.E. (2014). The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol. 3, No. 9, Pp. 129-134

- Aninkan, D. (2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in The Ogun State Polytechnics. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3, No. 3. Pp. 19-26
- Asl, I., Nazari, A. and Raadabadi, M. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Canadian Center of Science and Education*, Vol. 11, No. 18, Pp. 108-115
- Azeez, R. and Abimbola, M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 6, No. 1, Pp. 89-104
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Re-examination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, Vol. 70, Pp. 137-150
- Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *REASER "Review of Applied Socio- Economic Research"*, Vol. 5, No. 1, Pp. 53-60

- Duffy, M. (2010). Effects of a House Wide Hospital Registered Nurse Float Pool on Nurse Job Satisfaction, M.A. Dissertation. Northern Kentucky University. *ProQuest Dissertations Publishing*
- Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, No. 2, Pp. 159-170
- Lander, F. (2009). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology Journal*, Vol. 22, Pp. 171-183
- Lunenburg, F. (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging., *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 15, No. 1.
- Magaji, N. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private Universities in South-West Nigeria. *Journal of Arts, Science & Commerce*, Vol. 6, No. 4, Pp. 67-77.
- Mohr, R. and Zoghi, C. (2006). Is Job Enrichment Really Enriching? Working Paper 389, *BLS Working Papers*, US Bureau of Labor Statistics.
- Nassazi, A. (2013). Effects of Training on Employee Performance “Evidence from Uganda”, *University of Applied Sciences*, Finland.

- Raza, M. and Nawaz, M. (2011). Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, Pp. 168-273
- Robbins, S. & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior*. (17th ed.). Pearson
- Salau, O., Adeniji, A. and Oyewunmi, A. (2014). Relationship Between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance Among the non-Academic Staff in Nigerian Public Universities, *Management and Marketing Journal*, Vol. 12, No. 2, Pp. 173-189
- Saleem, S., Shaheen, W. And Saleem, R. (2012). The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance as Intervening Variable: A Correlational Study From Pakistan, *Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review*, Vol. 1, No.9, Pp. 145-165
- Sanda, O., Asikhia, U. and Magaji, N. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Satisfaction in Selected Private

Universities in South-West Nigeria, *International Journal of Development Research*, Vol. 5, Issue, 11, Pp. 6068-6067

- Sharma, D. and Raval, B. (2016). Impact of Job Enrichment on Employee's Turnover in Vodafone, *International Journal of Science and Research*, Vol. 5, No. 9, Pp. 455-458
- Siruri, Marwa & SMA, Muathe (2014). A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems, *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol. 3, No. 6, Pp. 44-49
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2001). *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons Ltd., Book Publisher, UK.
- Tabiu, A. & Nura, A. (2013). Assessing The Effects of Human Resources Management (HRM) Practices in Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 2, Pp. 247-259
- Vijay, V. and Indradevi, R. (2015). A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 6, No. 1, Pp. 252-260

- Ying, Zhang (2012), The Impact of Performance Management System on Employee performance, Thesis. *Emerson College*, Boston, USA.

Midocean University

College of Management

Department of Master Management



**The impact of the quality of the work environment on employee loyalty in
the Saudi Telecom Company**

Prepared by:

Student Name	ID
Khaled Nasser Aljfr	232000037
Muhammad Khaled AlHamali	222001475
Abdullah Kulaib AlSulami	222001319

Supervised by:

Dr. Walid Soliman

Year:2023