

الفصل الثاني

الدراسة النظرية

أولاً: الولاء المؤسسي:

مفهوم الولاء المؤسسي:

الولاء التنظيمي كأي متغير سلوكي هو مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه بل إنما هو حصيلة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية.

ويمكن إعطاء بعض التعاريف لمصطلح الولاء التنظيمي كما يلي:

يعرفه بوشنان" على أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل. (عاطف، 2009)

كما يعرف " بورتر " الولاء التنظيمي على أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته أو ارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء إ تجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة او استعداد له لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة ، وأن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة."

مما سبق ذكره، يتبين الولاء التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

خصائص الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي عدة خصائص تميزه نذكر منها:

- إن الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار و مستوى الارتباط بين الموظف و المنظمة .
- إن الولاء التنظيمي نسبي يتحمل أن يرتفع أو ينخفض وفقاً لعدة أسباب ، لكنه يتميز بالثبات النسبي نوعاً ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي المرتفع يتحمل أن يساهم في قبول وتبني أهداف المنظمة ، وبذل جهد كبير لتحقيقها ومحاولة البقاء والاستمرار في عضوية الموظف والمنظمة .
- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثار الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة .

- إن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد .
- إن الولاء التنظيمي يتكون من عدة أبعاد أو مكونات مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض .

مكونات الولاء التنظيمي:

توجد العديد من المكونات أي أبعاد نذكر منها :

أ- الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني للمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين ، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي. (اللوذي، 1999)

ب- الولاء المستمر : وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة ،مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة و الالتحاق بأخرى.(عاطف، 2009)

ج- الولاء الأخلاقي: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو، عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاس كما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام ، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة بدافع الرغبة أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة. (أبو العلا،

(2009)

أهمية الولاء التنظيمي

تكمن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

- إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعت إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسب والحوافز المادية والمعنوية التي تساهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة .
 - وتسعى المنظمات من ذلك كله الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات. (عاطف، 2009)
 - يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي مازالت في حاجة ماسة إلى هذه النوعية من الدراسات الميدانية خصوصاً أنه لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب ، بل تؤكد الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند الموظفين انخفض معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغيابات وتناقصت مشكلات التأخر عن الدوام وتحسن الأداء الوظيفي وأن الموظفين يذو الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عالي من الارتباط العائلي. (أبو النصر، 2005)
 - إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عامل هام في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ، ومن خلال هذه الأهمية لقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين منها:
 - يعتبر الولاء أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة .
 - يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل .
 - يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يحقق الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل .
 - إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيد من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالاضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.
- (الصيرفي، 2004)
- الولاء مرتبط بسلوك الفرد ونشاطه كالتحول الوظيفي والغياب والفعالية في العمل ، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع الأدوار. (صلاح الدين، 2004)
 - الولاء التنظيمي المرتفع للعمال تكون له مساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية ل لدولة من خلال زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض معدلات التالف والفاقد. (رواشد، 2007)

مصادر الولاء التنظيمي ومراحله:

يضم هذا المطلب العديد من المصادر وكذلك عدة مراحل نذكر منها:

مصادر الولاء التنظيمي

إن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد و تتنوع وهي كثيرة وقد قام الباحث بتقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين أطلق على المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي، بينما أطلق عن المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي ، وقد كان تناولا هما على النحو التالي:

1- مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

ويقصد بها تلك المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين، وهي مصادر ضرورية مطلوبة من أي منظمة العمل على تتميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة وقد ألقى الباحث الضوء على أهمها كما يلي:

أولاً: إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم ، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا و الاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، فمثلاً خصائص العمل لابد أن تعطي نوعاً من الإشباع لحاجات ورغبات الفرد حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه. ومن الحاجات الإنسانية التي تكرر التركيز عليها حاجة الفرد إلى الانتماء و الولاء، فالولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح. (صغير وآخرون، 2013)

ثانياً: وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة ، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها، و كذلك كلما كانت أدوارها واضحة ومحددة كان تجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين. (المعاني، 1999)

ثالثاً: إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسلوب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها. (ابو نبعة، 2001)

وعليه فإن الإدارة إذا كانت تريد من عاملها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية ويصلوا إلى الأهداف المحددة فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة لذلك.

لذا فإن وضع أنظمة حوافز مناسبة سواء من الحوافز المادية أو المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى أفراد العاملين. (موسى، 1999)

رابعاً: زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي لبناء بيئة العمل ، فقد عرفت المشاركة بأنها "اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرصة للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات." (عسكر، 1982)

بينما عرفها آخرون بأنها "اشتراك عقلي و انفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وعلى أن يشترك في المسؤولية عنها." (كيث، 1974)

ثانياً: الأداء الوظيفي:

جوهر الأداء كفاءة اقتصادية هو ثلاثة عناصر: (Guillen & Cecile, 2014)

- العنصر الأول: هو تحديد القيمة المستهدفة، والتي تقارن الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.
- العنصر الثاني: هو معايير تقييم الأهداف – مؤشر أو مجموعة مؤشرات.
- العنصر الثالث: للأداء فهو نظام القياس والتقييم الذي يحدد قواعد قياس المؤشرات وطريقة تقييمها.

إذا كان المتعاونون لديهم دوافع كافية ويريدون حقاً تحقيق أهدافهم، فيجب عليهم المشاركة في عملية التحكم في البحث عن الأهداف وفقاً لذلك. كما أن تعاونهم في تخطيط التدابير لتحقيق الأهداف ضروري أيضاً، لأنهم هم الذين يتعين عليهم إنفاذ التدابير. (Jakada, 2018)

إن جوهر الرقابة هو مقارنة النتائج الفعلية المتحققة مع الخطة، والبحث والحل اللاحق للانحرافات. إن جوهر مراقبة الموظفين هو مراقبة وتقييم الأهداف قصيرة وطويلة الأجل وطموحات الشركة المرتبطة بشكل مباشر أو تتأثر بإدارة الموارد البشرية (Nguyen, 2020). إن مراقبة الأفراد بالمعنى الضيق هي ذات طبيعة كمية وتشغيلية، وتقوم بتقييم كفاءة ومخرجات عمليات شؤون الموظفين. وبمعنى أوسع، فهو يراقب جودة إدارة الموارد البشرية وممارساتها وأدواتها. وللتحكم في عمليات شؤون الموظفين المختلفة، فإنه يحتاج إلى تحكم شخصي في متغيرات ومؤشرات القياس المختلفة (Ifadah, 2021).

في النظرية والممارسة الاقتصادية، يعتبر أداء العمل مقياساً لنشاط عمل الشخص. يتم تعريف أداء العمل من قبل المؤلفين بشكل مختلف. ولكن كقاعدة عامة، فإنها تركز على الأداء في السلوك أو الأداء في شكل نتائج (مقابلة المؤشرات الكمية) (Chen, 2017). وبشكل عام، فهو تعبير عن مقدار ونوعية العمل الذي يؤديه العامل في ظروف عمل معينة لوحدة زمنية معينة.

يمكن تعريف أداء العمل بأنه نتيجة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للشركة، ورضا العملاء، وتساهم في تحقيق النتائج الاقتصادية. في الشركة الحديثة، تعتمد إدارة الأفراد على مكافأة فوائدهم والتطوير المستهدف لإمكاناتهم. وشرط تحقيق الأهداف الصعبة هو مراقبة نتائج العمل وتقييمها، وإزالة الانحرافات غير المرغوب فيها، وتناول المكافآت، وتثقيف الناس (Nouri & Boukerbot, 2021).

يميل الناس إلى القيام بذلك بناءً على كيفية قياس أدائهم والاستمرار في القيام بما يكافؤون عليه. أخبر الناس بما تريد وكافئهم عندما يفعلون ذلك وعاقبهم عندما لا يفعلون ذلك. ولكن في الواقع، لا يعمل الأداء التنظيمي وأنظمة المكافآت عادةً بهذه البساطة، ولكنها تحتوي على أهداف متعددة، ومقاييس لا تعكس دائماً السلوك الحقيقي والحوافز، والتي لا ترتبط دائماً بمقاييس أو أهداف. والنتيجة هي ممارسة مربكة وتؤدي إلى نتائج عكسية، والتي يمكن وصفها بأنها "أنا أكافئ أ، على الرغم من أننا نطلب ب" (Guillen, 2014).

يمكن أن يكون التقييم الهادف للأداء (مراجعة الأداء) فرصة عظيمة للمديرين للتعرف على أشياء جديدة في عملية الابتكار التي يمكن استخدامها في جميع أنحاء الشركة (Shahzad & Luqman, 2012).

أحد المتطلبات الأساسية لبناء نظام لرصد وقياس وتقييم الأداء الداخلي للشركة هو أن تكون قادراً دائماً على زيادة التحفيز والمشاركة الشخصية للموظفين والمديرين الأفراد وتمكين أهداف الموظفين والشركة (هدف التطابق) من التوافق أعلى مستوى ممكن لكي تكون الأهداف الاستراتيجية المعقدة للشركة فعالة قدر الإمكان (Murali et al., 2017).

إن إدارة أداء الموظفين من الناحية الكمية تعني زيادة أدائهم، وبالتالي أداء أكبر لكل وحدة، ونسبة أفضل للمدخلات / المخرجات، وجودة أعلى للعمل ونتائجه. ومع ذلك، فإن الجانب النوعي مهم أيضاً. تعد مراقبة وتحليل وتقييم البيانات في مجال شؤون الموظفين، وبالتالي في مجال تقييم أداء الموظفين، أكثر تعقيداً مما هي عليه في مجالات الأعمال الأخرى (مثل تقييم أداء مرافق التصنيع والعمليات وما إلى ذلك). بالإضافة إلى البيانات الكمية، غالباً ما يكون من الضروري العمل مع البيانات النوعية المحددة فيما يتعلق بجمعها ومقارنتها ومعالجتها، وخاصة أن تقييمها الموضوعي يكون أكثر صعوبة. ينبغي ربط تحديد الأهداف وإدراك أداء العامل باستراتيجية الشركة. بمعنى آخر، تبدأ إدارة أداء الموظف بالمهمة والرؤية (Vuong et al., 2020).

عند تحليل عوامل الأداء وأداء الموظف، تلعب مؤشرات الأداء دوراً مهماً. وهي إما مباشرة (كمية ونوعية العمل المنجز) أو غير مباشرة (استقرار الأداء في الوقت المناسب، والحوادث، والغيابات، والتقلبات، والتغيرات في نوعية العمليات / الإدراك النفسي، والذاكرة / الحالة النفسية / المزاج، والتوتر العاطفي، والتعب، التوتر والضغط النفسية والإحباط/أثناء أداء العمل وغيرها) (Khleifat & Al Mlahma, 2020).

يعتبر تقييم الموظفين ذو أهمية كبيرة لعمل الشركات أو المؤسسات المختلفة. التقييم هو الأساس لمجالات الإدارة الأخرى وإدارة الموارد البشرية في الشركة. يعد تقييم الموظفين أداة فعالة لتحفيز الموظفين والإشراف عليهم وتوجيههم. فهو يسمح للشركة بمتابعة أداء الموظفين ومقارنة عملهم مع المتعاونين الآخرين. هناك شكلان لتقييم الموظفين، وهما التقييم الرسمي - ويسمى أيضاً التقييم المنهجي والتقييم غير الرسمي - وهو ما يسمى بالتقييم المؤقت الذي يقوم به المشرف أثناء العمل المنجز. من الناحية العملية، يعني تقييم الموظف وأدائه في الشركة الفردية تحديد كيفية أداء الموظف لعمله، والمهام والمتطلبات المتعلقة بوظيفته، وكذلك سلوك عمله تجاه زملائه الآخرين (13).

وفقاً لـ Issa وآخرون (2022) يؤدي تقييم أداء الموظفين بشكل رئيسي إلى التأثيرات التالية على الشركة والأفراد:

- التحكم في فعالية العمليات والممارسات في إدارة الموارد البشرية.
- التدقيق والكشف عن إمكانات العمل للإدارات والأفراد،
- تقييم الأداء بهدف تمكين الفرد من أن يكون مسؤولاً عن تعليمه وتطويره.
- تقييم الأداء كأساس للمكافأة العادلة.
- التحسين العام لعلاقات الاتصال والعمل في الشركة.

إن نظام قياس الأداء له تأثير قوي جداً على سلوك الأشخاص داخل الشركة وخارجها. من أجل البقاء والازدهار، يتعين على الشركات في عصر المعلومات استخدام أنظمة الإدارة والقياس بناءً على استراتيجيتها وقدراتها. تقوم العديد من الشركات بصياغة استراتيجيات لعلاقاتها مع العملاء، والكفاءات الرئيسية، والقدرات الداخلية، ولكن الموظفين يحفزون فقط من خلال المؤشرات المالية، كما يتم تقييم أدائهم بهذه الطريقة (Ridha et al., 2021).

لا يطلب الجزء المعياري من تقييم الشركة تحديد طبيعة المشكلات التي نريد التخلص منها فحسب، بل يطلب أيضاً تحديد الخطوات التي يجب القيام بها لاتخاذ إجراء علاجي - بما في ذلك التدريب، والمعايير الواضحة، والحوافز التحفيزية، وعوامل قياس النجاح الفردي. ويجب أن يتفقوا على قواعد واضحة. ومن المهم بناء تصنيف لتسليط الضوء على الاحتياجات الحاسمة لتحسين استراتيجية العمل، والخطوات الواجب اتخاذها لبناء قدرة الشركة على الاستجابة للتغيير وتحقيق الإنجازات المتوقعة (Shahzad & Luqman, 2012).

ثالثاً: العلاقة بين الولاء المؤسسي والأداء الوظيفي:

يعتقد البعض من الباحثين بأن الاتجاه النفسي للعاملين المهابين في ولاءهم يؤثر في أدائهم حيث أشار (Abreham) إلى أهمية التركيز على الاتجاه السلوكي لما له أهمية في أداء الأنشطة ومهام العاملين، ويعتقد أن العلاقة بين الولاء والأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر والنتيجة وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولاءه لمنظمته يرتفع أداءه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية تجعله يزيد من أداءه.

ويذهب البعض الآخر إلى القول أن مشاعر الولاء والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل لا يمكن دمجها بمفهوم واحد فزيادة الولاء لا تعني الدافعية والعكس صحيح. لقد كانت العلاقة بين الولاء والأداء محور عديد من الدراسات التجريبية التي تمت في السنوات الأخيرة.

فقد أكد (السالم، 2007) أن الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي. ذلك لأن علاقته بالأداء أخذت تأخذ اهتماما واسعا في الدراسات الحديثة، خصوصا الدراسات المقارنة. فيرى أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسة للعمل وإقباله عليه، كما يزداد إخلاصه لمنظمته. وكمحصلة تزداد إنتاجيته، ذلك لأن أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، وأن ترسيخ هذه والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء.

الفصل الثالث

الدراسة المنهجية

1. منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للمراجع. كما أجرى دراسة تطبيقية على عدد من الشركات، حيث استخدم المنهج التحليلي، حيث يعتمد على عدد من المؤشرات التي اختارها الباحث

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. أما عينة البحث فتشمل أفراد الإدارة في 10 شركات سعودية غير حكومية. وقد بلغ عدد أفراد العينة 60 فرداً، حيث يبين الجدول (1) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب سنوات الخدمة الوظيفية في الشركة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
10 – 5	12	20%
15 – 10	25	42%
15 سنة فأكثر	23	38%

3. جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان ورقي سيتم توزيعه على المبحوثين.

يشمل الاستبيان على قسمين من الأسئلة:

المحور الأول: أسئلة ديموغرافية.

• الاسم:

• سنوات الخدمة الوظيفية : 10-5 سنوات ☐ 15-10 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: أثر الولاء المؤسسي على رفع أداء الموظفين

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
أولاً: الولاء المؤسسي العاطفي					

					1. هل تشعر بالانتماء العاطفي للمؤسسة التي تعمل فيها؟
					2. هل تشعر أن المؤسسة تعاملك بعناية واهتمام؟
					3. هل تشعر بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة وتفخر بعملك بها؟
					4. هل تشعر بالحماس والتحفيز العاطفي عند القيام بمهامك في المؤسسة؟
					5. هل تشعر بتقدير من المؤسسة لمساهماتك وجهودك؟
ثانياً: الولاء المؤسسي الاستمراري					
					6. هل تفكر في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة؟
					7. هل تعترم البقاء في المؤسسة حتى تتقاعد؟
					8. هل ترى أن الاستمرار في المؤسسة يعود بالفوائد عليك من الناحية المهنية؟
					9. هل تشعر بأنه من الصعب عليك ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى؟
					10. هل يعتبر العمل في المؤسسة فرصة نادرة ومميزة بالنسبة لك؟
ثالثاً: الولاء المؤسسي الأخلاقي					
					11. هل تعتقد أن المؤسسة تتبع معايير أخلاقية عالية في أعمالها؟
					12. هل تشعر بالثقة في قيادة المؤسسة وقراراتها الأخلاقية؟
					13. هل تشعر بأن المؤسسة تعامل جميع الموظفين بالعدل والمساواة؟
					14. هل تشعر بأن المؤسسة تعزز النزاهة ومكافحة الفساد؟
					15. هل تشعر أن المؤسسة تحترم حقوق الموظفين وتهتم برفاهيتهم؟
رابعاً: أداء الموظفين					
					1. هل تحقق أهداف العمل المطلوبة منك بشكل ممتاز؟
					2. هل تلتزم بالمواعيد والتقارير المطلوبة في العمل؟
					3. هل تتفانى في أداء واجباتك الوظيفية بجودة عالية؟
					4. هل تتعامل مع زملائك بأخلاقية واحترام داخل بيئة العمل؟
					5. هل تتلقى تقييمات إيجابية من قبل مديرك أو الزملاء بخصوص أدائك في العمل؟

1. تحليل البيانات:

التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
:Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2).

الجدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة*

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1	0.74
2	0.72
3	0.84
4	0.66

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول (1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.66-0.84 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.2 المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك باستخدام التحاليل الإحصائية الآتية:

a. النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

b. اختبار العينة الاحادية T TEST.

c. اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعا للبيانات التعريفية.

d. الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الرابع

التحقق من الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي في رفع أداء الموظفين:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي العاطفي في رفع أداء الموظفين (أداء المهام، أداء الدور الإضافي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (3-24) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تنمية الولاء المؤسسي العاطفي) والتابع (أداء الموظفين)*

Model Summary					
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.017 ^b	5.858	0.046	0.056	.236 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تنمية الولاء المؤسسي العاطفي					

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 23.6% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.6% أي أن المتغير المستقل تنمية الولاء المؤسسي العاطفي استطاع أن يفسّر 5.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء الموظفين) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويُظهر الجدول (3-24) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=5.8$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.017$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (3-25) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تنمية الولاء المؤسسي العاطفي) والتابع (أداء الموظفين)*

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	17.597		0.206	3.623	(Constant)
0.017	2.420	0.236	0.049	0.118	1 تنمية الولاء المؤسسي العاطفي

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (3-25) نجد أن بعد المتغير المستقل (تنمية الولاء المؤسسي العاطفي) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$.

وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي العاطفي في رفع أداء الموظفين (أداء المهام، أداء الدور الإضافي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي الاستمراري في رفع أداء الموظفين (أداء المهام، أداء الدور الإضافي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (3-26) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري) والتابع (أداء الموظفين)*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.015 ^b	6.150	0.049	0.058	.242 ^a	1

a. Predictors: (Constant), تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 24.2% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.8% أي أن المتغير المستقل تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري استطاع أن يفسر 5.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء الموظفين) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (3-26) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 6.1$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.015$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (27-3) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري) والتابع (أداء الموظفين)*

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	23.342		0.160	3.726	(Constant)
0.015	2.480	0.242	0.039	0.096	1 تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (27-3) نجد أن بعد المتغير المستقل (تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$.

وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي الاستمراري في رفع أداء الموظفين (أداء المهام، أداء الدور الإضافي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي في رفع أداء الموظفين (أداء المهام، أداء الدور الإضافي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (28-3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي) والتابع (أداء الموظفين)*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.021 ^b	5.506	0.043	0.053	.230 ^a	1

a. Predictors: (Constant), تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 23.0% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.3% أي أن المتغير المستقل تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي استطاع أن يفسّر 5.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء الموظفين) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر

الجدول (3-28) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=5.5$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.015$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (3-29) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي) والتابع (أداء الموظفين)*

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	19.045		0.193	3.670	(Constant)
0.021	2.347	0.230	0.046	0.108	1 تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (3-29) نجد أن بعد المتغير المستقل (تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$.

وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي في رفع أداء الموظفين (أداء المهام، أداء الدور الإضافي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع – العمر – المؤهل العلمي – الحالة الاجتماعية – سنوات الخبرة) على درجة الولاء المؤسسي للموظفين ومستويات أدائهم في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية:

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى تطبيق درجة الولاء المؤسسي تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (3-36) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث*

ANOVA

درجة الولاء المؤسسي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.002	6.683	0.046	2	0.093	Between Groups
		0.007	98	0.679	Within Groups
			100	0.771	Total

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (3-36) أن قيمة دالة التباين $F=6.68$ والدلالة الاحصائية $Sig=0.002$ أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع – العمر – المؤهل العلمي – الحالة الاجتماعية – سنوات الخبرة) على درجة الولاء المؤسسي للموظفين ومستويات أدائهم في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية).

المرجع:

1. عاطف، زاهر عبد الرحيم ، الهيكل التنظيمي للمنظمة. ط1 عمان: دار الراية للنشر والتوزيع 2011.
2. اللوزي، موسى ، التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة. الاردن: دار وائل لنشر والتوزيع ، 1999.
3. أبو العلا ،محمد صلاح الدين ، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي" (رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009).
4. أبو النصر، مدحت ، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لذي العاملين داخل المنظمة. القاهرة: دار أيترك والتوزيع، 2005.
5. الصيرفي، محمد ، إدارة الموارد البشرية. ط1 ،الإسكندرية: دار الفكر الجامعي 2004.
6. صلاح الدين، عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
7. الرواشد خلف سليمان ، صنلعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي ، دار الحامد ، عمان، 2007.
8. المعاني ايمن عودة ،الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، المجلد 21، العدد 78. 1999.
9. ابو نبعة ، عبد العزيز ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار مجدلاوي للنشر ط 2 عمان 2001.
10. موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2005.
11. عسكر، السلوك البشري في مجالات العمل ، منشورات ذات السلاسل الكويت 1982.
12. ديفيركيث ، السلوك الإنساني في العمل : دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي (ترجمة ، سيد عبد الحميد و آخرون) ، دار النهضة مصر للطباعة و النشر ، القاهرة 1974.
13. صغير تركية، شرك، عبلة/ حفصي، كوثر. الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري – دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة الوادي. مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة اللبسانس ل. م. د. جامعة الوادي. 2013.
14. Guillen, Olivia, Cezanne, Cecile, "Employee Loyalty and Organizational Performance: A Critical Survey,". Journal of Organizational Change Management, vol. 27, no. 5, pp. 839-850, August 2014.
15. Jakada, Muhammad and Hussaini, Alkasim, "Effect of Organizational Culture on Employee Loyalty among University Non-Academic Staff,". Nigerian Journal of Management Technology & Development. vol.9, no. 2, December 2018, ISSN: 2006-1676
16. Nguyen, Ha Hong., Nguyen, Trung Thanh, and Nguyen, Phong Thanh, "Factors Affecting Employee Loyalty: A Case of Small and Medium Enterprises in Tra

- Vinh Province, Viet Nam". The Journal of Asian Finance, Economics and Business, vol. 7. no.1, pp. 153–158, 2020. <https://doi.org/10.13106/JAFEB>.
17. Ifadah, Nasyik , Alimudin, Arasy, Utoyo, Tri, and Suyono, Joko, "Work Loyalty and Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment.", Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Monterrey, November 3-5, 2021.
 18. Chen, Yen-Cheng, Tsui, Pei-Ling, and Lee Ching-Sung, "The Effect of International Hotel Employee Loyalty on Customer Behavioral Intention in Taiwan.", International Journal of Managerial Studies and Research. vol. 5, issue 2, pp 76-81, February 2017.
 19. Shahzad, Fakhar & Luqman, Adeel, Khan, Ayesha, and Shabbir, Lalarukh. (2012), " Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview." , Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, vol. 3, no. , January 2012.