

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير الإدارة

## 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

## المستخلص

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

## المقدمة

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. إنَّ 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 الخدمة 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 منظمتها، 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.

وصيغت الفرضيات كالآتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل الوظيفية و تعزيز 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، وهنالك 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 الهمة 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.

### أدوات الدراسة

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