

تنمية الولاء المؤسسي وأثره في رفع اداء الموظفين: دراسة تطبيقية  
على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

(عبد الرحمن زكي عبد القادر أبوجبارة)

الرقم الجامعي

2021204942

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

## الشكر

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث، والذي أتى ثمرة جهد وتعاون من أشخاص كثير. أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفتي الدكتورة منى مصطفى العشري على توجيهاتها المستمرة ودعمها اللامحدود الذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أود أن أعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم في دعمي وتشجيعي خلال مسيرتي الدراسية، ولا سيما أسرتي التي كانت سندي الدائم، وأصدقائي وزملائي الذين لم يخلوا عليّ بالنصيحة والمساعدة.

جزيل الشكر أيضًا لجميع العاملين في الشركات التي ساعدتني في جمع البيانات وأتاحوا لي الفرصة لإجراء الدراسة الميدانية، فقد كانت مساعدتهم قيمة ولا تقدر بثمن.

أخيرًا، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، راجيًا من الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في تقديم ما ينفع وأن يكون هذا البحث إضافة مفيدة في مجال تنمية الولاء المؤسسي.

## الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر في حياتي، إلى والديّ العزيزين، الذين غمروني بحبهم ودعمهم المستمر اسأل الله لهم الرحمة،  
أهدي هذا العمل، وإلى أصدقائي وزملائي، الذين لم يتوانوا عن تقديم الدعم والنصح لي في كل خطوة على طريق العلم.  
إلى كل من ساندني ووقف بجانبي، أهدي لكم هذا البحث، تعبيرًا عن شكري وامتناني لما قدمتموه لي من دعم وتشجيع.  
أهدي هذا الجهد لكل من يؤمن بأن العلم والعمل هما السبيل لتحقيق التقدم والنجاح.

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تنمية الولاء المؤسسي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث يتناول البحث العوامل المختلفة التي تسهم في تعزيز الولاء لدى الموظفين، مثل البيئة التنظيمية، وأساليب القيادة، وتحفيز الموظفين. كما يستعرض البحث تأثير هذا الولاء على الأداء العام للمؤسسة، وما إذا كان تعزيز الولاء يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

تم استخدام منهجية البحث الكمي من خلال توزيع استبيانات على عينة من الموظفين في مؤسسات مختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تنمية الولاء المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالولاء تجاه مؤسساتهم يظهرون التزامًا أعلى وأداءً أفضل في عملهم.

يخلص البحث إلى ضرورة أن تركز المؤسسات على تعزيز ولاء الموظفين كجزء أساسي من استراتيجياتها لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل، وتطوير برامج تدريبية فعّالة، وتطبيق سياسات تحفيزية متوازنة.

|                                   |                                               |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|
| Error! Bookmark not defined. .... | الشكر                                         |
| 3 .....                           | الإهداء                                       |
| .....                             | المستخلص                                      |
| 8 .....                           | الفصل الأول: الإطار العام                     |
| 1                                 | 1.1 مقدمة: 9 .....                            |
| 11 .....                          | 1.2 مشكلة البحث: 11 .....                     |
| 11 .....                          | 1.2.1 الفجوات النظرية: 11 .....               |
| 12 .....                          | 1.2.2 الفجوات التطبيقية: 12 .....             |
| 13                                | 1.3 أهمية البحث: 13                           |
| 13 .....                          | 1.3.1 - الأهمية العلمية: 13 .....             |
| 14 .....                          | 1.3.2 - الأهمية العملية: 14 .....             |
| 14 .....                          | 1.4 أسئلة البحث: 14 .....                     |
| 15 .....                          | 1.5 أهداف البحث: 15 .....                     |
| 15 .....                          | 1.6 فرضيات البحث: 15 .....                    |
| 16 .....                          | 1.7 نموذج متغيرات البحث: 16 .....             |
| 17 .....                          | 1.8 منهجية البحث: 17 .....                    |
| 18 .....                          | 1.9 هيكل البحث: 18 .....                      |
| 19 .....                          | الفصل الثاني : الإطار النظري                  |
| 2                                 | 2.1 المبحث الأول: الولاء المؤسسي 20 .....     |
| 20 .....                          | 2.1.1 مفهوم الولاء المؤسسي: 20 .....          |
| 20 .....                          | 2.1.2 خصائص الولاء التنظيمي: 20 .....         |
| 21 .....                          | 2.1.3 مكونات الولاء التنظيمي: 21 .....        |
| 23 .....                          | 2.1.4 أهمية الولاء التنظيمي 23 .....          |
| 24 .....                          | 2.1.5 مصادر الولاء التنظيمي ومراحله: 24 ..... |
| 27 .....                          | 2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي 27 .....    |
| 27 .....                          | 2.2.1 تعريف الأداء الوظيفي 27 .....           |
| 29 .....                          | 2.2.2 أهمية الأداء الوظيفي 29 .....           |

|       |                                                           |    |
|-------|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.3   | المبحث الثالث: العلاقة بين الولاء المؤسسي والأداء الوظيفي | 31 |
| 3     | الفصل الثالث: منهجية البحث                                | 32 |
| 3.1   | المقدمة                                                   | 32 |
| 3.2   | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                        | 32 |
| 3.3   | تصميم البحث                                               | 33 |
| 3.4   | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة                       | 34 |
| 3.4.1 | مجتمع البحث                                               | 34 |
| 3.4.2 | عينة البحث                                                | 34 |
| 3.4.3 | طريقة وتقنيات أخذ العينة                                  | 34 |
| 3.4.4 | طرق جمع البيانات                                          | 34 |
| 3.5   | طرق وإجراءات تحليل البيانات                               | 36 |
| 4     | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة             | 37 |
| 4.1   | المقدمة                                                   | 37 |
| 4.2   | خصائص عينة الدراسة                                        | 37 |
| 4.2.1 | وصف الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة                         | 37 |
| 4.2.2 | الجدول الوصفي لعينة الدراسة                               | 37 |
| 4.2.3 | رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة      | 39 |
| 4.3   | قياس صدق وثبات عينة الدراسة                               | 39 |
| 4.3.1 | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة                         | 39 |
| 4.3.2 | ثبات الأداة                                               | 42 |
| 4.4   | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة                           | 44 |
| 4.5   | معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة                | 45 |
| 4.6   | نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة                           | 47 |
|       | المراجع                                                   | 57 |
|       | الملاحق                                                   | 60 |

## قائمة الجداول

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 34 | جدول 1: مجتمع البحث (المصدر: الباحث 2024)          |
| 34 | جدول 2: عينة البحث (المصدر: الباحث 2024)           |
| 35 | جدول 3: المتغير المستقل (المؤسسي)                  |
| 37 | جدول 4: الجدول الوصفي لعينة الدراسة                |
| 41 | جدول 5: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة          |
| 42 | جدول 6: قياس ثبات الأداة                           |
| 44 | جدول 7: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة            |
| 45 | جدول 8: معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة |
| 47 | جدول 9: جدول تحليل الفرضية الرئيسية                |
| 48 | جدول 10: جدول تحليل الفرضية الفرعية الأولى         |
| 50 | جدول 11: جدول تحليل الفرضية الفرعية الثانية        |
| 52 | جدول 12: جدول تحليل الفرضية الفرعية الثالثة        |

## قائمة الأشكال

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 16 | شكل 1: نموذج متغيرات البحث                                  |
| 17 | شكل 2: نموذج بصلة البحث                                     |
| 33 | شكل 3: نموذج تصميم بصلة البحث                               |
| 39 | شكل 4: رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة |
| 48 | شكل 5: نموذج تحليل الفرضية الرئيسية                         |
| 49 | شكل 6: نموذج تحليل الفرضية الفرعية الأولى                   |
| 51 | شكل 7: نموذج تحليل الفرضية الفرعية الثانية                  |
| 53 | شكل 8: نموذج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة                  |

## 1 الفصل الأول: الإطار العام

## 1.1 مقدمة:

يعتبر جودة المورد البشري وكفاءته بمثابة مفتاح النجاح الأساسي لأي مؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث بات يمثل الركيزة الأساسية لأي مؤسسة في القيام بمهامها، كما يعد الأداء الفعال والتميز للموظفين مؤشراً حيوياً لنجاح الشركة وازدهاره، ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق ذلك يتوجب عليها إيلاء اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك الموظفين بها، الأمر الذي جعل العلاقة بين الموظف والمؤسسة من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في الفترة الأخيرة، وذلك في ظل سعي المؤسسات لاستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها وإرضاء عملاءها (رضوان، 2019)

ويعد الولاء المؤسسي من أهم الموضوعات التي تحظى بالدراسة في الوقت الحالي لتأثيرها على أداء وسلوك الموظفين وكذلك أداء المؤسسات بشكل عام، فهو من أهم العوامل التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لكي تصبح أكثر استقراراً وأطول بقاءً وأقدر على تحقيق أهدافها، فلقد أشار Bostjan & Auer (2011) إلى أن الولاء المؤسسي يدفع العاملين نحو العمل داخل المؤسسة بدافع الولاء الذي يعتبر بمثابة محركاً لدوافعهم الداخلية للنهوض بتلك المؤسسة التي تقدم لهم العديد من المميزات والخدمات بجانب عملهم، مما يستوجب السعي نحو تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي للعاملين من قبل المنظمات، وأشار إلى أن مستوى الولاء المؤسسي يتعلق بالثقة والقبول للأهداف والقيم الخاصة بالمؤسسة، كما أنه يكون مصحوباً برغبة الموظفين في بذل المزيد من الوقت والجهد لتحقيق تلك الأهداف، الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداء الموظفين

وفي هذا السياق؛ ذكر الحمادي (2019) أن الولاء المؤسسي يعتبر من العوامل الرئيسية لتحسين مستوى أداء الموظفين في أي مؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأهمية أهداف المؤسسة وانسجامها وتكاملها وتوافقها مع أهدافهم الخاصة، وقد أفادت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء المؤسسي والانتماء الوظيفي كدراسة رضوان (2016) ودراسة سمية (2016) ودراسة الميلودي (2022) أن أكثر الأفراد انتماءً وولاءً لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب غيابهم وتركهم للعمل ويكون مستوى رضاهم الوظيفي في ازدياد دائم ومستمر، مما يقلل من نسب الاضطرابات في العمل، فالولاء للمؤسسة التي يعمل بها الأفراد له تأثير مباشر على الكفاءة المهنية، كما أنه يقلل من معدلات انتقال العاملين بين المؤسسات، ويزيد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة مما يحقق مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تحسين مستوى الأداء للعاملين والمؤسسة بشكل عام.

ورغم أهمية موضوع تنمية الولاء المؤسسي وتأثيره على أداء الموظفين، إلا أن هناك فجوات بحثية توجد نتيجة قلة الدراسات السابقة في هذا المجال بالنسبة للشركات في المملكة العربية السعودية، إذ تقتصر الأبحاث السابقة إلى تحليل عميق للسياق السعودي وتطبيقاته المحلية، مما يؤدي إلى نقص في الفهم الكامل للتحديات والفرص التي تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية.

ولذلك جاء هذا البحث ليعالج تلك المشكلة من خلال التعرف على تأثير تنمية الولاء المؤسسي على أداء الموظفين في الشركات السعودية، وذلك لمعالجة نقص المعرفة لدى العديد من قادة الشركات حول كيفية بناء بيئة داعمة للولاء المؤسسي وتطبيقها بشكل فعال لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. إذ يتناول هذا البحث تأثير الولاء المؤسسي على قيام

العاملين بأداء مهامهم المكلفين بها، فضلاً عن قيامهم بالمهام الأخرى مثل تقديم الأفكار الابتكارية للشركة أو قضاء وقت أطول للانتهاء من الأعمال وغير ذلك من السلوكيات التي تظهر مدى ارتباط العاملين بمكان عملهم.

ومن ثم تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لتعزيز فهمنا لعلاقة تنمية الولاء المؤسسي على أداء الموظفين في المملكة العربية السعودية، فهو قد يكون عاملاً رئيسياً في تحسين الإدارة وتعزيز النجاح المؤسسي، وبالتالي المساهمة في تعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية.

## 1.2 مشكلة البحث:

في بيئة العمل الحالية، يتطلب تحقيق النجاح والتميز تركيزاً كبيراً على أداء الموظفين وتطوير العلاقة بينهم وبين المؤسسة، ويعتبر توفير بيئة عمل تساعد على تعزيز درجة الولاء المؤسسي لديهم أمراً حيوياً لتحقيق هذه الأهداف، حيث يمكن أن يؤدي الولاء العاطفي والاستمراري والأخلاقي لدى الموظفين إلى تحسين أداء المهام الأساسية وتشجيعهم على أداء المهام الإضافية بشكل أكبر. ومع ذلك، هناك فجوة في الدراسات التي تتناول تأثير تنمية الولاء المؤسسي على أداء الموظفين، ولا سيما في سياق الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

### 1.2.1 الفجوات النظرية:

رغم وجود العديد من الدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين تنمية الولاء المؤسسي وأداء الموظفين، إلا أن هناك فجوة في الدراسات التي تتطرق إلى السياق السعودي والتحديات الفريدة التي يواجهها الموظفون والشركات في المملكة، ويعتبر التعرف على هذه التحديات وتحليل كيفية

تأثيرها على العلاقة بين تنمية الولاء المؤسسي وأداء الموظفين جانبًا مهمًا لتعبئة هذا الفجوة في البحث، ويمكن تحديد الفجوات النظرية فيما يلي:

- نقص البحوث حول تأثير تنمية الولاء المؤسسي على أداء المهام: تقتصر الدراسات السابقة إلى التركيز بشكل كافٍ على كيفية تأثير الولاء المؤسسي، بمختلف أبعاده، على أداء المهام الأساسية للموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- قلة الدراسات التي تبحث في تأثير الولاء المؤسسي على أداء المهام الإضافية: هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تستكشف كيفية تأثير تنمية الولاء المؤسسي على قيام الموظفين بالمهام الإضافية التي تتعدى مجرد المهام الأساسية المطلوبة منهم.

## 1.2.2 الفجوات التطبيقية:

بالنظر إلى السياق الجغرافي للمملكة العربية السعودية، فإن هناك احتياجًا حادًا لدراسة تأثير تنمية الولاء المؤسسي على أداء الموظفين في هذه المنطقة بشكل محلي. ويمكن تحديد الفجوات التطبيقية من خلال ما يلي:

- ضرورة دراسة تأثير تنمية الولاء المؤسسي على أداء الموظفين في المملكة العربية السعودية: تقتصر الدراسات التطبيقية إلى فهم عميق لكيفية تأثير تنمية الولاء المؤسسي على أداء الموظفين في البيئة السعودية، مما يشير إلى الحاجة الملحة لدراسات تطبيقية تفصيلية في هذا السياق.

- تحليل تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على علاقة التنمية الولائية وأداء الموظفين:

يجب أن تركز الدراسات التطبيقية على فهم تأثير الثقافة والقيم المحلية على تنمية الولاء

المؤسسي وكيفية تأثير ذلك على أداء الموظفين في المملكة العربية السعودية.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن لتنمية الولاء

المؤسسي أن يؤثر على أداء الموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

### 1.3 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في تناوله لموضوع هام وهو موضوع تنمية الولاء المؤسسي واثره في

رفع أداء الموظفين، حيث يساعد ولاء الفرد للمؤسسة في قيامه بعمله بكفاءة، فضلاً عن وجود

استعداد للقيام بأكثر من هذه المهام لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيص أهمية البحث في

#### الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

##### 1.3.1 - الأهمية العلمية:

1. إثراء المكتبة العربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تنمية الولاء المؤسسي على أداء الموظفين

في المنظمات والمؤسسات بشكل عام.

2. إلقاء الضوء على أهمية تنمية الولاء المؤسسي في تحسين مستوى أداء الموظفين بشكل

عام.

3. احتواء الدراسة على متغيرات هامة بالإضافة إلى أن مجتمع الدراسة ذات ثقل في المجتمع

السعودي

### 1.3.2 - الأهمية العملية:

1. تقييم وتحليل الجوانب المتعلقة بأثر تنمية الولاء المؤسسي على أداء الموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.
2. تفيد هذه الدراسة كلا من واصفي السياسات والمسؤولين في الشركات الخاصة في الإلمام بالمتغيرات التي قد تؤثر في الولاء للمنظمة واتخاذ القرارات الإدارية التي تعمل على تحسين مستوى الأداء من خلال تنمية الولاء المؤسسي لدى العاملين، كما أنها تفيد جميع الباحثين والدارسين في هذا المجال.
3. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في رفع مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين وتحسين مستوى أداءهم.

### 1.4 أسئلة البحث:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر تنمية الولاء المؤسسي في رفع أداء الموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- التعرف على واقع الولاء المؤسسي لدى العاملين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير الولاء المؤسسي على رفع أداء الموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن تأثير الخصائص الديمغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) على الولاء المؤسسي للعاملين ومستوى أداءهم في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد في تعزيز درجة الولاء المؤسسي للعاملين وتحسين أداءهم.

## 1.5 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الولاء المؤسسي لدى العاملين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير الولاء المؤسسي على رفع أداء الموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن تأثير الخصائص الديمغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) على الولاء المؤسسي للعاملين ومستوى أداءهم في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد في تعزيز درجة الولاء المؤسسي للعاملين وتحسين أداءهم.

## 1.6 فرضيات البحث:

بناء على طبيعة مشكلة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، صاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية:

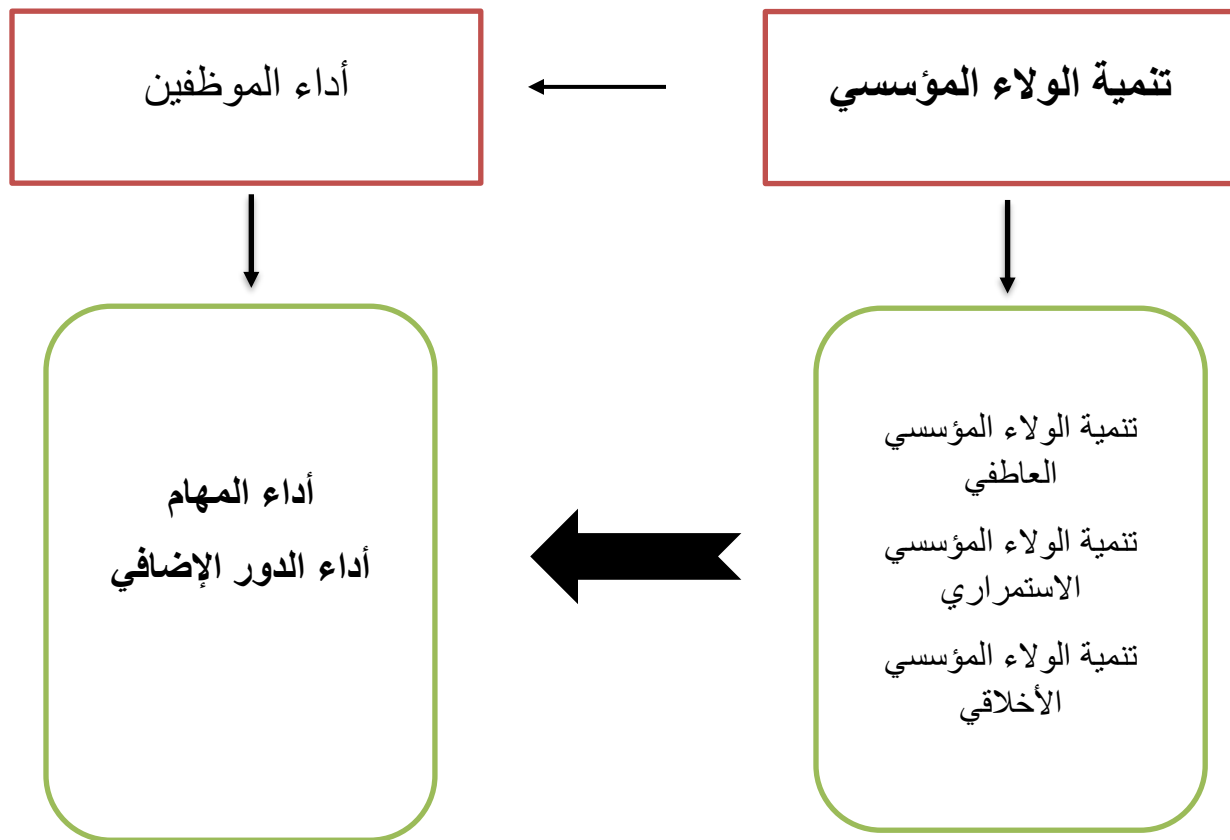
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنمية الولاء المؤسسي في رفع أداء الموظفين.

### وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

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

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

### 1.7 نموذج متغيرات البحث:



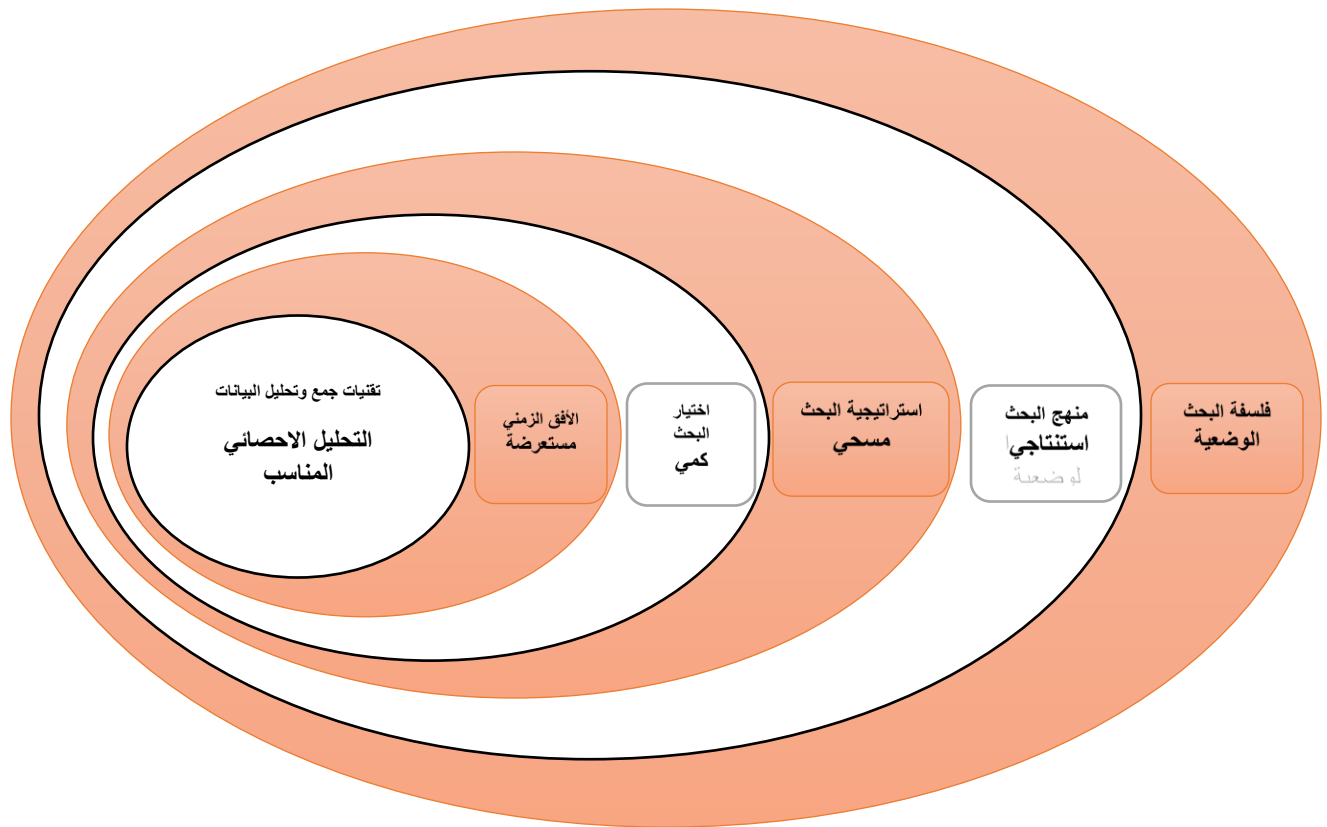
شكل 1: نموذج متغيرات البحث

## الدراسة الميدانية:

سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، حيث سيتم التعرف من خلال هذه الدراسة على درجة الولاء المؤسسي لدى العاملين، وتحديد مدى تأثير الولاء المؤسسي على مستوى أداءهم في العمل، وذلك من خلال جميع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، ومن ثم تحليلها لاستخراج النتائج منها، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في معالجة مشكلة الدراسة.

## 1.8 منهجية البحث:

أولاً: نموذج البصلة:



شكل 2: نموذج بصلة البحث

## ثانيًا: فلسفة البحث:

إن البحث حول تنمية الولاء المؤسسي وأثره في رفع أداء الموظفين في الشركات السعودية يتطلب تبني الفلسفة الوضعية في إطار دراسته وتحليله، حيث تقوم الفلسفة الوضعية على فهم الظروف والسياقات الفعلية التي يعيشها الأفراد والمؤسسات، وفي سياق البحث المقترح، يجب فهم الواقع المحلي والثقافي والمؤسسي في المملكة العربية السعودية وكيفية تأثيره على تنمية الولاء المؤسسي وأداء الموظفين في الشركات الخاصة. وتعتمد هذه الفلسفة على استخدام منهج تطبيقي يجمع بين النظرية والتطبيق العملي، حيث يتم التركيز على جمع البيانات الفعلية من الشركات وتحليلها لتقديم رؤية شاملة ومتكاملة لكيفية تأثير السياق الثقافي والمؤسسي على تطوير الولاء وأداء الموظفين، مما يساعد في تقديم توصيات واقتراحات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنمية في الشركات السعودية.

## 1.9 هيكل البحث:

الفصل الأول: المقدمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

## 2 الفصل الثاني: الإطار النظري

## 2.1 المبحث الأول: الولاء المؤسسي

### 2.1.1 مفهوم الولاء المؤسسي:

الولاء التنظيمي كأى 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 استعداداه 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.

### 2.1.2 خصائص الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي عدة خصائص تميزه نذكر منها:

- إن الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.
- 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 ومتمايزة عن بعضها البعض.

### 2.1.3 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. (اللوزي، 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 وغالباً 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)

#### 2.1.4 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 .

- و تسعى 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 كالأضطرابات 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)

### 2.1.5 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 على المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي ، وقد كان تناو لهما 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 تنميتها 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 لأفراد 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)

## 2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

### 2.2.1 تعريف 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 حقًا تحقيق أهدافهم، فيجب عليهم المشاركة في عملية التحكم في البحث عن الأهداف وفقًا لذلك. كما أن تعاونهم في تخطيط التدابير لتحقيق الأهداف ضروري أيضًا، 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 مقياسًا 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، وتنقيف 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 التوافق) 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، وخاصةً 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، والتوتر والضغط النفسية والإحباط/أثناء أداء العمل وغيرها) (Khleifat & Al Mlahma, 2020).

## 2.2.2 أهمية الأداء الوظيفي

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 بتتبع 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.

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).

### 2.3 المبحث الثالث: 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 ولائه لمنظمته يرتفع أدائه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية تجعله يزيد من أدائه.

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.

### 3 الفصل الثالث: منهجية البحث

#### 3.1 المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق (تنمية الولاء المؤسسي وأثره في رفع اداء الموظفين: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية). وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

#### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصالحيتها.

##### الولاء المؤسسي (المتغير المستقل):

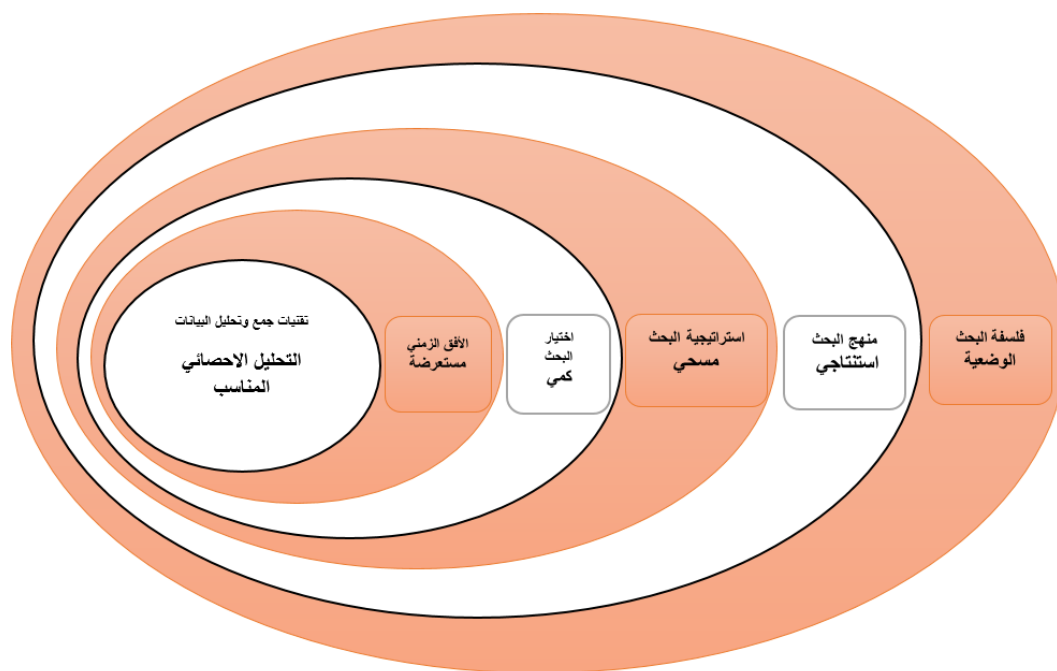
هو شعور الموظفين بالإخلاص والرغبة في التفاني في العمل تجاه المؤسسة التي يعملون لديها، مما يدفعهم للحرص على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، والترويج الإيجابي للمؤسسة، والتمسك بالعمل فيها.

##### أداء الموظفين (المتغير التابع):

هو درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، ويعكس الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته. ويمكن قياسه من خلال مستوى إنجاز المهام الموكلة للموظف وكفاءته في تنفيذها وفقاً لمعايير المؤسسة.

### 3.3 تصميم البحث

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة
- اختيار البحث: الطريقة الأحادية
- الأفق الزمني: مستعرضة
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



شكل 3: نموذج تصميم بصلة البحث

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

#### 3.4.1 مجتمع البحث

جدول 1: مجتمع البحث (المصدر: الباحث 2024)

| أسم الشركة                                 | التصنيفات     | عدد الموظفين |
|--------------------------------------------|---------------|--------------|
| الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية | أفراد الإدارة | 3000         |

#### 3.4.2 عينة البحث

جدول 2: عينة البحث (المصدر: الباحث 2024)

| عينة البحث                                            | حجم العينة |
|-------------------------------------------------------|------------|
| تستهدف أفراد الإدارة في الشركات غير الحكومية السعودية | 60         |

#### 3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

#### 3.4.4 طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على علاقة تنمية الولاء المؤسسي واثره في رفع اداء الموظفين: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

## الولاء المؤسسي

اعتمد الباحث على استبانة المعاني (1999). من أجل قياس الولاء المؤسسي، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد وهي: الولاء المؤسسي العاطفي والولاء المؤسسي الاستمراري والولاء المؤسسي الأخلاقي. يتكون كل بعد من خمسة عبارات بمجموع خمس عشرة عبارة. نوع الأداة والمقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول 3: المتغير المستقل (المؤسسي)

| المتغير المستقل | الأبعاد    | عدد العبارات | المصدر         |
|-----------------|------------|--------------|----------------|
| الولاء المؤسسي  | العاطفي    | 5            | المعاني (1999) |
|                 | الاستمراري | 5            |                |
|                 | الأخلاقي   | 5            |                |
|                 | المجموع    | 15           |                |

## أداء الموظفين

اعتمد الباحث على استبانة Pradhan & Jena (2016). من أجل قياس أداء الموظفين، وذلك من خلال بعد واحد يتكون من 5 عناصر والمقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول 4: المتغير التابع (أداء الموظفين)

| المتغير الثاني | الأبعاد       | عدد العبارات | المصدر       |
|----------------|---------------|--------------|--------------|
| أداء الموظفين  | أداء الموظفين | 5            | رضوان (2019) |

## أنواع البيانات:

### البيانات الأولية

البيانات الأولية هي المعلومات التي يقوم الباحث بجمعها مباشرة من المصادر الأصلية لأغراض دراسته الحالية. في هذا البحث، تتمثل البيانات الأولية في المعلومات التي سيتم جمعها من خلال الاستبيان الموجه للموظفين. هذه البيانات تعكس بشكل مباشر آراء وتجارب الموظفين فيما يتعلق بأثر تنمية الولاء المؤسسي على رفع أداء الموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. تتميز هذه البيانات بأنه حديثة،

تم جمعها خصيصاً لهذه الدراسة. كما أنها مرتبطة بشكل مباشر بأهداف البحث ومشكلته وتعكس الواقع الحالي لموضوع الدراسة. كما تساهم في الإجابة على أسئلة البحث وفرضياته بشكل مباشر

### البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي المعلومات التي تم جمعها وتحليلها مسبقاً من قبل باحثين آخرين أو مؤسسات، والتي يمكن الاستفادة منها في دعم وإثراء البحث الحالي. في سياق هذه الدراسة، تشمل البيانات الثانوية:

- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب المستمر وأداء الموظفين
  - الإحصاءات والتقارير الرسمية حول برامج التدريب في المؤسسات
  - الكتب والمقالات العلمية التي تناقش نظريات التدريب وتطوير الأداء الوظيفي
  - الدوريات والمجلات المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي
- تستخدم هذه البيانات الثانوية لبناء الإطار النظري للبحث، وتوفير خلفية علمية للموضوع، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

### 3.5 طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم

التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## 4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

### 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية Spss الإصدار 28 برنامج اكسل 2016. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط.

### 4.2 خصائص عينة الدراسة

#### 4.2.1 وصف الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً و.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل لعدد سنوات الخدمة الوظيفية وقسمت إلى (5-10 سنوات، 10-15 سنة، 15 سنة فأكثر).

#### 4.2.2 الجدول الوصفي لعينة الدراسة

جدول 4: الجدول الوصفي لعينة الدراسة

| المتغير                   | فئات المتغير | العدد | نسبة العينة الإجمالية |
|---------------------------|--------------|-------|-----------------------|
| عدد سنوات الخدمة الوظيفية | 5-10 سنوات   | 15    | 48.4                  |
|                           | 10-15 سنة    | 8     | 25.8                  |
|                           | أكثر من 15   | 8     | 25.8                  |
|                           | الإجمالي     | 31    | 100                   |

يقدم الجدول وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة بناءً على عدد سنوات الخدمة الوظيفية. يمكننا استخلاص بعض الملاحظات والتحليلات من هذا الجدول:

#### توزيع العينة حسب سنوات الخدمة:

- الفئة الأولى (5-10 سنوات) تضم 15 شخصًا، مما يشكل 48.4% من إجمالي العينة.
  - الفئة الثانية (10-15 سنة) تضم 8 أشخاص، مما يشكل 25.8% من إجمالي العينة.
  - الفئة الثالثة (أكثر من 15 سنة) تضم 8 أشخاص أيضًا، مما يشكل 25.8% من إجمالي العينة.
- النسبة الإجمالية: العدد الإجمالي للعينة هو 31 شخصًا، حيث تمثل كل فئة نسبة معينة من هذه العينة.

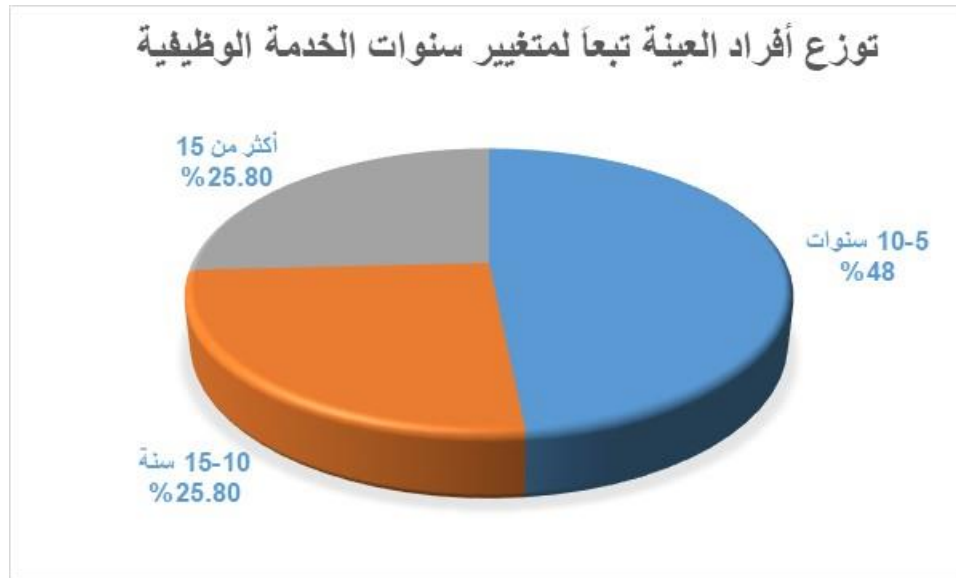
#### تحليل الجدول

- الفئة الأكثر تمثيلًا: الفئة التي لديها سنوات خدمة بين 5-10 سنوات هي الأكثر تمثيلًا في العينة، حيث تشكل ما يقارب نصف العينة (48.4%). هذا يشير إلى أن هناك عددًا كبيرًا من الموظفين الذين لديهم خبرة متوسطة في العمل ضمن هذه العينة.
- الفئتان الأقل تمثيلًا: الفئتان اللتان لديهما سنوات خدمة بين 10-15 سنة وأكثر من 15 سنة تمثلان نسبة متساوية من العينة (25.8% لكل منهما). هذا يشير إلى أن هناك توازنًا بين الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة في العينة.

#### تنوع الخبرات:

- العينة تحتوي على تنوع جيد من حيث سنوات الخدمة، مما يعزز من شمولية الدراسة ويتيح تحليل تأثير سنوات الخدمة على المتغيرات الأخرى التي قد تكون محور الدراسة.
- التركيز على الفئة الأكثر تمثيلًا: يمكن أن يكون هناك تركيز أكبر على الفئة الأكثر تمثيلًا (5-10 سنوات) لفهم خصائصها واحتياجاتها بشكل أفضل، نظرًا لأنها تشكل الجزء الأكبر من العينة.

### 4.2.3 رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة



شكل 4 : رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة

### 4.3 قياس صدق وثبات عينة الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE (Average Variance Extracted).

بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM Structural equation modeling)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك:

#### 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط (Average Variance Extracted) التباين المستخرج

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج، AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا لـ (Hair et al. 2006).

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة، P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 كما يلي:

جدول 5: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

| المتغير        |                           | العبارات | KMO   | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P Values | متوسط التباين المستخرج |
|----------------|---------------------------|----------|-------|----------------|-------------------|----------|------------------------|
| الولاء المؤسسي | الولاء المؤسسي العاطفي    | A1       | 0.712 | 0.897          | 0.73              | 0.01     | 3.89                   |
|                |                           | A2       |       | 0.659          | 0.93              | 0.01     |                        |
|                |                           | A3       |       | 0.671          | 0.80              | 0.01     |                        |
|                |                           | A4       |       | 0.722          | 0.68              | 0.01     |                        |
|                |                           | A5       |       | 0.866          | 1.12              | 0.01     |                        |
|                | الولاء المؤسسي الاستمراري | B1       |       | 0.776          | 1.15              | 0.01     | 3.52                   |
|                |                           | B2       |       | 0.762          | 1.38              | 0.01     |                        |
|                |                           | B3       |       | 0.589          | 1.04              | 0.01     |                        |
|                |                           | B4       |       | 0.822          | 1.06              | 0.01     |                        |
|                |                           | B5       |       | 0.659          | 1.08              | 0.01     |                        |
|                | الولاء المؤسسي الأخلاقي   | C1       |       | 0.739          | 0.68              | 0.01     | 3.61                   |
|                |                           | C2       |       | 0.779          | 0.84              | 0.01     |                        |
|                |                           | C3       |       | 0.781          | 1.29              | 0.01     |                        |
|                |                           | C4       |       | 0.780          | 1.02              | 0.01     |                        |
|                |                           | C5       |       | 0.653          | 1.12              | 0.01     |                        |
| أداء الموظفين  | أداء الموظفين             | D1       | 0.617 | 0.891          | 0.52              | 0.01     | 4.15                   |
|                |                           | D2       |       | 0.908          | 0.59              | 0.01     |                        |
|                |                           | D3       |       | 0.662          | 1.00              | 0.01     |                        |
|                |                           | D4       |       | 0.809          | 0.66              | 0.01     |                        |
|                |                           | D5       |       | 0.821          | 1.06              | 0.01     |                        |

يقدم الجدول السابق معلومات مفصلة عن صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، حيث يتناول متغيرين رئيسيين هما الولاء المؤسسي وأداء الموظفين. ينقسم الولاء المؤسسي إلى ثلاثة أبعاد: الولاء المؤسسي العاطفي (A1-A5)، الولاء المؤسسي الاستمراري (B1-B5)، والولاء المؤسسي الأخلاقي (C1-C5). أما أداء الموظفين فيتكون من خمس عبارات (D1-D5).

مؤشر KMO للولاء المؤسسي هو 0.712، ولأداء الموظفين هو 0.617، وهذه القيم تشير إلى ملاءمة العينة للتحليل العاملي، حيث تعتبر القيم فوق 0.6 مقبولة. معاملات الارتباط تتراوح بين 0.589 و0.908، مما يشير إلى ارتباط قوي بين العبارات والمتغيرات التي تقيسها. الانحراف المعياري يتراوح بين 0.52 و1.38، مما يدل على تباين في استجابات المشاركين.

جميع قيم P هي 0.01، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية لجميع العبارات. متوسط التباين المستخرج للولاء المؤسسي العاطفي هو 3.89، وللولاء المؤسسي الاستمراري هو 3.52، وللولاء المؤسسي الأخلاقي هو 3.61، ولأداء الموظفين هو 4.15. هذه القيم تشير إلى نسبة التباين التي يفسرها كل بُعد، وتعتبر مقبولة إذا كانت أعلى من 0.5.

يمكن استنتاج أن المقاييس تتمتع بصدق تقاربي جيد، حيث أن معاملات الارتباط مرتفعة ومتوسط التباين المستخرج أعلى من 0.5 لجميع الأبعاد. رغم عدم وجود قيم ألفا كرونباخ، إلا أن ارتفاع معاملات الارتباط يشير إلى ثبات جيد للمقاييس.

يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة ويدعم صحة الاستنتاجات المستخلصة منها.

#### 4.3.2 4. ثبات الأداة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقاً لـ (Hair et al, 2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

جدول 6: قياس ثبات الأداة

| Cronbach's alpha |       | عدد العبارات | المتغير                   |
|------------------|-------|--------------|---------------------------|
| 0.993            | 0.850 | 5            | الولاء المؤسسي العاطفي    |
|                  | 0.867 | 5            | الولاء المؤسسي الاستمراري |
|                  | 0.883 | 5            | الولاء المؤسسي الأخلاقي   |
| 0.634            | 0.634 | 5            | أداء الموظفين             |

يقدم الجدول معلومات حول قياس ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لكل من المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية. يمكن تحليل الجدول كما يلي:

#### الولاء المؤسسي

ينقسم الولاء المؤسسي إلى ثلاثة أبعاد، وكل بُعد يتكون من 5 عبارات. بالنسبة للولاء المؤسسي العاطفي، فإن عدد العبارات هو 5 وقيمة ألفا كرونباخ هي 0.850، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي، ويعني أن العبارات الخمس تقيس نفس البعد بشكل متسق. أما الولاء المؤسسي الاستمراري، فيتكون من 5 عبارات أيضاً، وقيمة ألفا كرونباخ له هي 0.867، مما يعزز من موثوقية القياس لهذا البعد. بالنسبة للولاء المؤسسي الأخلاقي، فإن عدد العبارات هو 5 وقيمة ألفا كرونباخ هي 0.883، وهي قيمة تعتبر ممتازة، مما يعني أن العبارات الخمس تقيس هذا البعد بشكل دقيق ومتسق.

#### أداء الموظفين

يتكون من 5 عبارات، وقيمة ألفا كرونباخ له هي 0.634. هذه القيمة تعتبر مقبولة ولكنها أقل من القيم الأخرى للولاء المؤسسي، مما يمكن أن يشير إلى وجود تباين أكبر في استجابات المشاركين أو أن العبارات قد تحتاج إلى مراجعة لتحسين الثبات الداخلي.

مما سبق نجد أن قيم ألفا كرونباخ للولاء المؤسسي بجميع أبعاده تتراوح بين 0.850 و0.883، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي. هذا يعزز من موثوقية الأداة المستخدمة لقياس الولاء المؤسسي. من ناحية أخرى، قيمة ألفا كرونباخ لأداء الموظفين هي 0.634، وهي مقبولة ولكنها تشير إلى إمكانية تحسين الأداة لزيادة الثبات.

قد يكون من المفيد مراجعة العبارات المستخدمة لقياس أداء الموظفين لتحسين الثبات الداخلي. يمكن أيضاً إجراء اختبارات إضافية للتأكد من ثبات الأداة عبر عينات مختلفة أو في سياقات مختلفة.

يمكن القول إن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بثبات جيد بشكل عام، وخاصة في قياس الولاء المؤسسي بأبعاده الثلاثة، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

#### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول 7 : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| المتغير        |                           | المتوسط الحسابي |      | الانحراف المعياري |      | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |  |
|----------------|---------------------------|-----------------|------|-------------------|------|---------------|-------|---------------|--|
| الولاء المؤسسي | الولاء المؤسسي العاطفي    | 3.89            |      | 0.85              |      | موافق         |       | مرتفع         |  |
|                | الولاء المؤسسي الاستمراري | 3.52            | 3.68 | 1.14              | 0.99 | موافق         | موافق | مرتفع         |  |
|                | الولاء المؤسسي الأخلاقي   | 3.61            |      | 0.99              |      | موافق         |       | مرتفع         |  |
| أداء الموظفين  |                           | 4.15            | 4.15 | 0.77              | 0.77 | موافق         | موافق | مرتفع         |  |

يقدم الجدول السابق التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والتي تشمل الولاء المؤسسي بأبعاده الثلاثة وأداء الموظفين. يمكن تحليل هذه البيانات بشكل شامل لفهم الاتجاهات العامة ومستويات الأهمية.

**الولاء المؤسسي:** يتكون الولاء المؤسسي من ثلاثة أبعاد رئيسية. المتوسط الحسابي الإجمالي للولاء المؤسسي هو 3.68، مع انحراف معياري قدره 0.99. تشير هذه القيم إلى اتجاه عام "موافق" ومستوى أهمية "مرتفع". عند النظر إلى الأبعاد الفرعية، نجد أن الولاء المؤسسي العاطفي يحظى بأعلى متوسط حسابي يبلغ 3.89، مع انحراف معياري قدره 0.85، مما يدل على توافق أكبر بين المستجيبين حول هذا البعد.

أما الولاء المؤسسي الاستمراري، فيظهر متوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري يبلغ 1.14، مما يشير إلى توافق جيد ولكنه أقل اتساقاً مقارنة بالولاء المؤسسي العاطفي. بالنسبة للولاء المؤسسي الأخلاقي، فإن المتوسط الحسابي هو 3.61 مع انحراف معياري قدره 0.99، مما يعكس توافقاً إيجابياً أيضاً، ولكن بتقييم "موافق" بدلاً من "مرتفع".

**أداء الموظفين:** بالنسبة لأداء الموظفين، فإن المتوسط الحسابي هو 4.15 مع انحراف معياري قدره 0.77. هذه القيم تشير إلى اتجاه عام "موافق" ومستوى أهمية "مرتفع". يتضح أن أداء الموظفين يحظى بأعلى متوسط حسابي مقارنة بجميع أبعاد الولاء المؤسسي، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المستجيبين على مستوى أداء الموظفين المرتفع.

يمكن استنتاج أن جميع المتغيرات تقع ضمن نطاق "موافق" في الاتجاه العام، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام لكل من الولاء المؤسسي وأداء الموظفين. كما أن مستوى الأهمية "مرتفع" لجميع المتغيرات، باستثناء الولاء المؤسسي الأخلاقي الذي حصل على تقييم "موافق". علاوة على ذلك، يظهر أداء الموظفين أعلى تقييم وأكثر اتساقاً بين المستجيبين، مما قد يشير إلى وجود معايير واضحة لتقييم الأداء في المؤسسة. بينما يأتي الولاء المؤسسي العاطفي في المرتبة الثانية من حيث التقييم والاتساق، مما يعكس وجود روابط عاطفية قوية بين الموظفين والمؤسسة. ومع ذلك، يظهر الولاء المؤسسي الاستمراري أعلى تباين (انحراف معياري 1.14)، مما قد يشير إلى اختلاف في وجهات النظر حول الفوائد المادية والمعنوية للبقاء في المؤسسة.

تقدم هذه النتائج صورة إيجابية عن مستوى الولاء المؤسسي وأداء الموظفين في المؤسسة المدروسة، مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب، خاصة فيما يتعلق بالولاء المؤسسي الاستمراري والأخلاقي.

#### 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

جدول 8: معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

| أداء الموظفين | الولاء المؤسسي الأخلاقي | الولاء المؤسسي الاستمراري | الولاء المؤسسي العاطفي |                           |
|---------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|
| 0.370*        | 0.786**                 | 0.675**                   | 1                      | الولاء المؤسسي العاطفي    |
| 0.26          | 0.636**                 | 1                         | 0.675**                | الولاء المؤسسي الاستمراري |
| 0.424*        | 1                       | 0.636**                   | 0.786**                | الولاء المؤسسي الأخلاقي   |
| 1             | 0.424*                  | 0.26                      | 0.370*                 | أداء الموظفين             |

يقدم الجدول السابق معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، والتي تشمل الولاء المؤسسي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، والأخلاقي) وأداء الموظفين. تظهر النتائج وجود علاقات ارتباط متفاوتة بين هذه المتغيرات، مما يوفر رؤى قيمة حول طبيعة العلاقات بينها.

تشير البيانات إلى وجود علاقات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الولاء المؤسسي. يظهر الارتباط الأقوى بين الولاء المؤسسي العاطفي والولاء المؤسسي الأخلاقي ( $r = 0.786$ )، يليه الارتباط بين الولاء المؤسسي العاطفي والولاء المؤسسي الاستمراري ( $r = 0.675$ ) كما أن الارتباط بين الولاء المؤسسي الاستمراري والولاء المؤسسي الأخلاقي قوي ودال إحصائياً ( $r = 0.636$ ) هذه النتائج تشير إلى أن أبعاد الولاء المؤسسي تعمل بشكل متناسق في تشكيل الولاء المؤسسي الكلي.

فيما يتعلق بالعلاقة بين الولاء المؤسسي وأداء الموظفين، تظهر النتائج تبايناً في قوة الارتباطات. يوجد ارتباط إيجابي ضعيف دال إحصائياً بين الولاء المؤسسي العاطفي وأداء الموظفين ( $r = 0.370$ ) ، أما الولاء المؤسسي الاستمراري فيظهر ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً وغير دال إحصائياً مع أداء الموظفين ( $r = 0.26$ ) > في المقابل، يظهر الولاء الأخلاقي ارتباطاً إيجابياً متوسطاً ودالاً إحصائياً مع أداء الموظفين ( $r = 0.424$ ) . استناداً إلى هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الولاء المؤسسي الأخلاقي يلعب دوراً مهماً في تحفيز الأداء الوظيفي، حيث يظهر أقوى ارتباط مع أداء الموظفين. كما أن الولاء المؤسسي العاطفي له تأثير إيجابي على الأداء، وإن كان بدرجة أقل. في المقابل، يبدو أن الولاء المؤسسي الاستمراري له التأثير الأضعف على أداء الموظفين. بناءً على هذه النتائج، يمكن التوصية بتعزيز الجوانب الأخلاقية والقيمية في المؤسسة، نظراً لتأثيرها الإيجابي على أداء الموظفين. كما ينبغي الاهتمام بتنمية الروابط العاطفية بين الموظفين والمؤسسة. من جهة أخرى، قد يكون من المفيد إعادة النظر في استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين المبنية على المنافع المادية فقط، وتطوير نهج أكثر شمولية يجمع بين الجوانب الأخلاقية والعاطفية.

تقترح هذه النتائج الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات لفهم العوامل التي تؤثر على العلاقة بين الولاء المؤسسي الاستمراري وأداء الموظفين، وكيفية تعزيز تأثير هذا البعد على الأداء الوظيفي.

#### 4.6 نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنمية الولاء المؤسسي في رفع أداء الموظفين.

جدول 9: تحليل الفرضية الرئيسية

| Model Summary                  |                   |                             |                   |                            |       |                   |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|-------|-------------------|
| Model                          | R                 | R Square                    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |       |                   |
| 1                              | .389 <sup>a</sup> | .151                        | .122              | .47653                     |       |                   |
| a. Predictors: (Constant), ABC |                   |                             |                   |                            |       |                   |
| ANOVA <sup>b</sup>             |                   |                             |                   |                            |       |                   |
| Model                          |                   | Sum of Squares              | df                | Mean Square                | F     | Sig.              |
| 1                              | Regression        | 1.172                       | 1                 | 1.172                      | 5.161 | .031 <sup>a</sup> |
|                                | Residual          | 6.585                       | 29                | .227                       |       |                   |
|                                | Total             | 7.757                       | 30                |                            |       |                   |
| a. Predictors: (Constant), ABC |                   |                             |                   |                            |       |                   |
| b. Dependent Variable: D       |                   |                             |                   |                            |       |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>      |                   |                             |                   |                            |       |                   |
| Model                          |                   | Unstandardized Coefficients |                   | Standardized Coefficients  | t     | Sig.              |
|                                |                   | B                           | Std. Error        | Beta                       |       |                   |
| 1                              | (Constant)        | 3.151                       | .447              |                            | 7.048 | .000              |
|                                | ABC               | .271                        | .119              | .389                       | 2.272 | .031              |
| a. Dependent Variable: D       |                   |                             |                   |                            |       |                   |

رفع أداء الموظفين

R=389

R<sup>2</sup>=0.151

تنمية الولاء المؤسسي

## شكل 5: نموذج تحليل الفرضية الرئيسية

تشير نتائج تحليل الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي في رفع أداء الموظفين. حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن معامل الارتباط  $R$  بلغ 0.389، و  $R$  مربع (Square) كان 0.151، مما يعني أن 15.1% من التباين في رفع أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال تنمية الولاء المؤسسي. في تحليل التباين (ANOVA)، كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.031، مما يشير إلى دلالة إحصائية. بالنسبة لمعاملات الانحدار، كان الحد الثابت 3.151 مع قيمة احتمالية 0.000، بينما كان تأثير تنمية الولاء المؤسسي (ABC) 0.271 مع قيمة احتمالية 0.031. وبالتالي، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية قد تم رفضها، مما يدل على أن تنمية الولاء المؤسسي تؤثر بشكل إيجابي على رفع أداء الموظفين.

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

## جدول 10: جدول تحليل الفرضية الفرعية الأولى

| Model Summary                                                                                        |                               |                             |                   |                            |       |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|-------|-------------------|
| Model                                                                                                | R                             | R Square                    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |       |                   |
| 1                                                                                                    | .370 <sup>a</sup>             | .137                        | .107              | .48051                     |       |                   |
| a. تنتمية الولاء المؤسسي العاطفي Predictors: (Constant),                                             |                               |                             |                   |                            |       |                   |
| ANOVA <sup>b</sup>                                                                                   |                               |                             |                   |                            |       |                   |
|                                                                                                      | Model                         | Sum of Squares              | df                | Mean Square                | F     | Sig.              |
| 1                                                                                                    | Regression                    | 1.062                       | 1                 | 1.062                      | 4.598 | .041 <sup>a</sup> |
|                                                                                                      | Residual                      | 6.696                       | 29                | .231                       |       |                   |
|                                                                                                      | Total                         | 7.757                       | 30                |                            |       |                   |
| a. تنتمية الولاء المؤسسي العاطفي Predictors: (Constant),<br>b. Dependent Variable: رفع أداء الموظفين |                               |                             |                   |                            |       |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>                                                                            |                               |                             |                   |                            |       |                   |
| Model                                                                                                |                               | Unstandardized Coefficients |                   | Standardized Coefficients  | t     | Sig.              |
|                                                                                                      |                               | B                           | Std. Error        | Beta                       |       |                   |
| 1                                                                                                    | (Constant)                    | 3.080                       | .506              |                            | 6.088 | .000              |
|                                                                                                      | تنتمية الولاء المؤسسي العاطفي | .275                        | .128              | .370                       | 2.144 | .041              |
| a. Dependent Variable: رفع أداء الموظفين                                                             |                               |                             |                   |                            |       |                   |

رفع أداء الموظفين

$R=370$

$R^2=0.137$

48

تنمية الولاء المؤسسي العاطفي

#### شكل 6: نموذج تحليل الفرضية الفرعية الأولى

تشير الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي العاطفي في رفع أداء الموظفين (أداء المهام، أداء الدور الإضافي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ومع ذلك، تكشف نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية. حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن معامل الارتباط  $R$  بلغ 0.370، و  $R$  مربع (R Square) كان 0.137، مما يدل على أن 13.7% من التباين في رفع أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال تنمية الولاء المؤسسي العاطفي. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن القيمة الاحتمالية (Sig) كانت 0.041، مما يشير إلى دلالة إحصائية. بالنسبة لمعاملات الانحدار، كان الحد الثابت 3.080 مع قيمة احتمالية 0.000، في حين أن تأثير تنمية الولاء المؤسسي العاطفي كان 0.275 مع قيمة احتمالية 0.041. وبالتالي، يمكن القول إن الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية قد تم رفضها، مما يدل على أن تنمية الولاء المؤسسي العاطفي تؤثر بشكل إيجابي على رفع أداء الموظفين.

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

جدول 11: جدول تحليل الفرضية الفرعية الثانية

| Model Summary                                              |                                 |                             |                   |                            |        |                   |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|--------|-------------------|
| Model                                                      | R                               | R Square                    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |        |                   |
| 1                                                          | .260 <sup>a</sup>               | .067                        | .035              | .49944                     |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري |                                 |                             |                   |                            |        |                   |
| ANOVA <sup>b</sup>                                         |                                 |                             |                   |                            |        |                   |
| Model                                                      |                                 | Sum of Squares              | df                | Mean Square                | F      | Sig.              |
| 1                                                          | Regression                      | .524                        | 1                 | .524                       | 2.099  | .158 <sup>a</sup> |
|                                                            | Residual                        | 7.234                       | 29                | .249                       |        |                   |
|                                                            | Total                           | 7.757                       | 30                |                            |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري |                                 |                             |                   |                            |        |                   |
| b. Dependent Variable: رفع أداء الموظفين                   |                                 |                             |                   |                            |        |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>                                  |                                 |                             |                   |                            |        |                   |
| Model                                                      |                                 | Unstandardized Coefficients |                   | Standardized Coefficients  | t      | Sig.              |
|                                                            |                                 | B                           | Std. Error        | Beta                       |        |                   |
| 1                                                          | (Constant)                      | 3.647                       | .358              |                            | 10.195 | .000              |
|                                                            | تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري | .142                        | .098              | .260                       | 1.449  | .158              |
| a. Dependent Variable: رفع أداء الموظفين                   |                                 |                             |                   |                            |        |                   |

رفع أداء الموظفين

R=260

R<sup>2</sup>=0.067

تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري

### شكل 7: نموذج تحليل الفرضية الفرعية الثانية

تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي الاستمراري في رفع أداء الموظفين (أداء المهام، أداء الدور الإضافي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. تكشف نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية ضعيفة، حيث أظهر معامل الارتباط  $R$  قيمة 0.260 و ( $R$  Square) 0.067، مما يعني أن 6.7% فقط من التباين في رفع أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري. في تحليل التباين (ANOVA)، كانت القيمة الاحتمالية 0.158 (Sig.)، مما يشير إلى عدم دلالة إحصائية. بالنسبة لمعاملات الانحدار، كان الحد الثابت 3.647 مع قيمة احتمالية 0.000، بينما كان تأثير تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري 0.142 مع قيمة احتمالية 0.158. وبالتالي، يمكن القول إن الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية قد تم قبولها، مما يدل على أن تنمية الولاء المؤسسي الاستمراري لا تؤثر بشكل ملحوظ على رفع أداء الموظفين.

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

جدول 12: تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

| Model Summary                                                                                        |                               |                             |                   |                            |       |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|-------|-------------------|
| Model                                                                                                | R                             | R Square                    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |       |                   |
| 1                                                                                                    | .424 <sup>a</sup>             | .180                        | .152              | .46833                     |       |                   |
| a. Predictors: (Constant), تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي                                             |                               |                             |                   |                            |       |                   |
| ANOVA                                                                                                |                               |                             |                   |                            |       |                   |
| Model                                                                                                |                               | Sum of Squares              | df                | Mean Square                | F     | Sig.              |
| 1                                                                                                    | Regression                    | 1.397                       | 1                 | 1.397                      | 6.369 | .017 <sup>a</sup> |
|                                                                                                      | Residual                      | 6.361                       | 29                | .219                       |       |                   |
|                                                                                                      | Total                         | 7.757                       | 30                |                            |       |                   |
| a. Predictors: (Constant), تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي<br>b. Dependent Variable: رفع أداء الموظفين |                               |                             |                   |                            |       |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>                                                                            |                               |                             |                   |                            |       |                   |
| Model                                                                                                |                               | Unstandardized Coefficients |                   | Standardized Coefficients  | t     | Sig.              |
|                                                                                                      |                               | B                           | Std. Error        | Beta                       |       |                   |
| 1                                                                                                    | (Constant)                    | 3.217                       | .378              |                            | 8.503 | .000              |
|                                                                                                      | تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي | .258                        | .102              | .424                       | 2.524 | .017              |
| a. Dependent Variable: رفع أداء الموظفين                                                             |                               |                             |                   |                            |       |                   |

رفع أداء الموظفين

R=424

R<sup>2</sup>=0.180

تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي

### شكل 8: نموذج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي في رفع أداء الموظفين (أداء المهام، أداء الدور الإضافي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ومع ذلك، تكشف نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن معامل الارتباط  $R$  بلغ 0.424، و ( $R$  Square) كان 0.180، مما يعني أن 18% من التباين في رفع أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي. في تحليل التباين (ANOVA)، كانت القيمة الاحتمالية 0.017 (Sig.)، مما يشير إلى دلالة إحصائية. بالنسبة لمعاملات الانحدار، كان الحد الثابت 3.217 مع قيمة احتمالية 0.000، بينما كان تأثير تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي 0.258 مع قيمة احتمالية 0.017. وبالتالي، يمكن القول إن الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية قد تم رفضها، مما يدل على أن تنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي تؤثر بشكل إيجابي على رفع أداء الموظفين.

## حدود البحث:

1. **العينة المحدودة:**
    - تم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين في شركات خاصة محددة بالمملكة العربية السعودية. لذا، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع الشركات أو القطاعات في المملكة، وخاصة تلك التي تختلف في حجمها أو طبيعة عملها.
  2. **التأثير الجغرافي:**
    - تركز الدراسة على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية فقط، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتطبيق في بيئات جغرافية أو ثقافية أخرى. قد تتأثر علاقة الولاء المؤسسي بأداء الموظفين بعوامل ثقافية واجتماعية تختلف من بلد لآخر.
  3. **التركيز على أنواع معينة من الولاء:**
    - ركزت الدراسة على ثلاثة أنواع من الولاء المؤسسي: العاطفي، الاستمراري، والأخلاقي. قد تكون هناك أنواع أخرى من الولاء المؤسسي التي لم يتم تناولها في هذه الدراسة ويمكن أن تؤثر على أداء الموظفين.
  4. **توقيت الدراسة:**
    - تم إجراء البحث في فترة زمنية محددة، وقد تكون هناك عوامل زمنية أخرى لم تؤخذ في الاعتبار، مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على الولاء المؤسسي وأداء الموظفين على المدى الطويل.
  5. **استخدام استبيانات كأداة رئيسية:**
    - اعتمد البحث بشكل رئيسي على استبيانات لجمع البيانات. قد تؤثر تحيزات الاستجابة الذاتية أو فهم المشاركين للأسئلة على دقة النتائج، مما يحد من تعميم الاستنتاجات.
  6. **التركيز على الأداء الذاتي:**
    - يتم قياس أداء الموظفين بناءً على استجاباتهم الشخصية أو تقييمات قد تكون ذاتية. قد لا تعكس هذه التقييمات دائماً الأداء الفعلي للموظفين، مما قد يؤثر على دقة النتائج المستخلصة.
  7. **غياب دراسة متعمقة للعوامل الوسيطة:**
    - لم تتناول الدراسة بشكل مفصل العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين الولاء المؤسسي وأداء الموظفين، مثل الرضا الوظيفي، والقيادة، وثقافة الشركة.
- تسلط هذه الحدود الضوء على الحاجة إلى المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول هذه الجوانب لتحسين فهم العلاقة بين الولاء المؤسسي وأداء الموظفين بشكل أكثر شمولاً ودقة.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول تأثير الولاء المؤسسي على أداء الموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. **تعزيز الولاء المؤسسي العاطفي:**
  - ينبغي للشركات الاستثمار في بناء علاقات إيجابية وداعمة بين الموظفين والإدارة.
  - يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية وتطويرية تركز على تحسين بيئة العمل، وتعزيز التواصل المفتوح، وتقدير مساهمات الموظفين.
2. **تعزيز الولاء المؤسسي الأخلاقي:**
  - ضرورة تبني سياسات وقيم أخلاقية واضحة في الشركة، مع التأكيد على الالتزام بتلك القيم في كافة جوانب العمل.
  - يمكن للشركات تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الوعي بأهمية القيم الأخلاقية، وتشجيع الموظفين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية في مكان العمل.
3. **إعادة تقييم الولاء الاستمراري:**
  - نظراً لعدم وجود تأثير كبير لهذا النوع من الولاء على أداء الموظفين، يُوصى بإجراء المزيد من الأبحاث لفهم الأسباب والعوامل التي قد تجعل الولاء الاستمراري أقل تأثيراً.
  - قد يكون من المفيد للشركات النظر في استراتيجيات جديدة لتعزيز هذا النوع من الولاء إذا كان يُعتقد أنه يمكن تحسينه بشكل يُفيد الأداء العام.
4. **تحفيز الموظفين من خلال المكافآت والحوافز:**
  - تعزيز البرامج التحفيزية التي ترتبط مباشرةً بأداء الموظفين وجودة العمل الذي يقدمونه.
  - يمكن للشركات تقديم مكافآت مالية وغير مالية تشجع الموظفين على تحقيق أداء عالٍ وتعزز انتماءهم وولاءهم للمؤسسة.
5. **قياس ومراقبة مستويات الولاء المؤسسي بشكل دوري:**
  - من الضروري أن تقوم الشركات بقياس الولاء المؤسسي بانتظام من خلال استبيانات ومؤشرات محددة، بهدف مراقبة التغيرات والتأكد من فعالية الاستراتيجيات المعتمدة.
6. **تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين:**
  - تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم اليومي يمكن أن يعزز من ولائهم المؤسسي.
  - يُوصى بتطبيق أساليب إدارة تشاركية تحفز الموظفين على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يُعزز الشعور بالانتماء.

من خلال تبني هذه التوصيات، يمكن للشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية تحسين مستويات الولاء المؤسسي بين موظفيها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز تنافسية الشركة في السوق.

## الخاتمة

في ختام تحليل الفرضيات المتعلقة بتأثير الولاء المؤسسي على أداء الموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، يمكن تلخيص النتائج كما يلي :

1. الفرضية الرئيسية أكدت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي بشكل عام على رفع أداء الموظفين، مما يبرز أهمية الولاء المؤسسي كعامل رئيسي في تحسين الأداء الوظيفي.
2. الفرضية الفرعية الأولى أظهرت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي العاطفي على رفع أداء الموظفين، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذا النوع من الولاء في بيئة العمل.
3. الفرضية الفرعية الثانية أكدت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي الاستمراري، مما يدل على أن هذا النوع من الولاء قد لا يؤثر بشكل ملحوظ على أداء الموظفين.
4. الفرضية الفرعية الثالثة أظهرت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنمية الولاء المؤسسي الأخلاقي على رفع أداء الموظفين، مما يعكس أهمية القيم الأخلاقية في تعزيز الأداء.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن تعزيز الولاء المؤسسي، وخاصة العاطفي والأخلاقي، يمكن أن يسهم بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين، بينما يتطلب الولاء الاستمراري مزيداً من الدراسة لفهم تأثيره بشكل أفضل.

- .1 Auer, J. & Bostjan (2011). Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth, International Journal Of Management & Information Systems – FirstQuarter, 15( 1), 81–88.
- .2 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.
- .3 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.
- .4 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.
- .5 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
- .6 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>.
- .7 Shahzad, Fakhar & Luqman, Adeel, Khan, Ayesha, and Shabbir, Lalarukh. (2012), “ Impact of Organizational Culture on Organizational

8. أبو العلا ،محمد صلاح الدين ، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي" ( رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009).
9. أبو النصر، مدحت ، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. القاهرة: دار أيترك والتوزيع، 2005.
10. ابو نبعة ، عبد العزيز ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار مجدلاوي للنشر ط 2 عمان 2001.
11. الحمادي، حسين علي محمد (٢٠١٩). الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع183، ج٢، مصر
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. رضوان، أحمد (2019). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
14. الرواشد خلف سليمان ، صنلعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي ، دار الحامد ، عمان، 2007.
15. سمية، فاضل (2016). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " دكتور صالح زرداني، جامعة بن مهيدي –أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر .
16. 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.
17. صلاح الدين، عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
18. الصيرفي، محمد ، إدارة الموارد البشرية. ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي 2004.
19. عاطف، زاهر عبد الرحيم ، الهيكل التنظيمي للمنظمة. ط1 عمان: دار الراية للنشر والتوزيع 2011.
20. عسكر، السلوك البشري في مجالات العمل ، منشورات ذات السلاسل الكويت 1982.
21. اللوزي، موسى ، التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة. الاردن: دار وائل لنشر والتوزيع ، 1999.
22. المعاني ايمن عودة ،الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، المجلد 21، العدد 78. 1999.

23. موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة باجي مختار، عنابة ، 2005.
24. الميلودي، وجدان أبو القاسم (2022). الانتماء الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسات الليبية دراسة ميدانية في جامعة الزاوية، الجمعية الليبية لعلوم التربية، ع6، ليبيا.

## الملاحق

### الاستبيان

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: 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: أثر الولاء المؤسسي على رفع أداء الموظفين

| العبارات                                                          | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 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 وتقدر 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 تعتزم البقاء في المؤسسة حتى تقاعد؟                                  |
|                                 |  |  |  |  | 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 برضايتهم؟                |
| رابعاً: أداء الموظفين           |  |  |  |  |                                                                           |
|                                 |  |  |  |  | 1. هل تحقق أهداف العمل المطلوبة منك بشكل ممتاز؟                           |
|                                 |  |  |  |  | 2. هل تلتزم بالمواعيد والتقارير المطلوبة في العمل؟                        |
|                                 |  |  |  |  | 3. هل تتقانى 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؟ |