

أثر جودة بيئة العمل على ولاء الموظفين في شركة موبايلي

The Impact of Work Environment Quality on Employee's Loyalty, Mobily Company

اعداد الطلاب:

الاسم	الرقم الأكاديمي
ألين الغنيبي - قائد	20223006305
عبدالله آل سرار - عضو	20223006292
محمد الرمالي - عضو	20223006468

مشرف البحث: د. وليد سليمان

أبريل ، 2023

2	 الفهرس
3	 المقدمة
5	 Introduction:
8	 مشكلة الدراسة
9	 اهمية الدراسة
10	 اهداف الدراسة
10	 اسئلة الدراسة
11	 الدراسات السابقة
16	 فرضيات الدراسة
16	 منهج الدراسة
16	 مجتمع وعينه الدراسة
17	 ادوات الدراسة
17	 مجالات الدراسة
17	 الإطار النظري
26	 الإطار التطبيقي والتحليل
51	 مناقشة النتائج والتوصيات
51	 النتائج
52	 التوصيات
53	 المراجع
53	 المراجع العربية
55	 المراجع الأجنبية

المقدمة

يعتبر العنصر البشري أهم مقومات نجاح المنظمات ، الأمر الذي جعله يحظى باهتمام الإداريين والباحثين وأرباب العمل من خلال بحث جميع الجوانب والوسائل والمصادر التي تؤدي إلى رضاه، و لقد بدأ الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بموضوع ولاء الموظفين منذ بداية الثلاثينيات من القرن العشرين حتى أصبح من الموضوعات الحيوية والمهمة لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المنظمة والمسيطرة على الموارد الأخرى المادية والفنية ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات والسبب الرئيس لدراسة ولاء الموظفين هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الراتب أو الإشراف أو التدريب و غيرها.

حيث تعتبر عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة على نفسها فتتكشف لها الايجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وكثير من المنظمات تستخدم مسوحات واستطلاعات الرأي لتعريف وقياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها .

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها، وكما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم .

وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية، فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها.

ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث الذي يستهدف دراسة أهم عوامل بيئة العمل والتي قد يكون لها تأثير على تحديد درجة ولاء الموظفين لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، وانطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنها عدة فرضيات فرعية تبلورت في اتجاهين عبّر الأول عن طبيعة العلاقات التي تربط بين متغيرات البحث بينما استهدف الثاني تشخيص مديات التأثير القائمة بينها.

وموبايلي هي شركة تجارية تابعة لشركة اتحاد اتصالات، الذي ارتبط اسمها ببداية كسر احتكار قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، عندما فازت بالرخصة الثانية على خمسة ائتلافات أخرى خلال عام 2004م.

بعد 6 أشهر من التحضيرات الفنية والتجارية، أطلقت موبايلي خدماتها التجارية في عام 2005م، وخلال أقل من 90 يوماً أعلنت موبايلي أنها تخطت عتبة المليون مشترك.

وقامت "موبايلي" بتنفيذ مجموعة من التقنيات الشاملة والمتكاملة من منتجات شركة بي إم سي العالمية التي تُعد واحدة من المؤسسات المشهورة في مجال تأكيد جودة خدمات تقنية المعلومات وإدارة المشاريع المؤسسية وتمكنت من توفير الأساليب الاستباقية لتشغيل البنية التحتية لتوفير الدعم اللازم لعملاء شركة موبايلي.

Introduction:

The human element is the most important elements of the success of organizations, which made it receive the attention of administrators, researchers and employers by examining all aspects, means and sources that lead to its satisfaction, and the interest has appeared by researchers in the field of psychology and organizational behavior in the subject of employee loyalty since the beginning of the thirties of the twentieth century until it became one of the vital and important topics because it addresses the human dimension of the human element, which is the most important resource of the organization and controls other material and technical resources and is still It is of interest to managers in various organizations and the main reason for studying employee loyalty is to provide managers

with opinions and ideas that help improve employees' attitudes towards work, organization, salary, supervision, training, ETC.

Where it is a comprehensive evaluation process that covers all aspects of work and the management recognizes itself and reveals the pros and cons, in the light of which the development and drawing up of future policies of the administration can be made, and many organizations use surveys and opinion polls to define and measure the attitudes of employees towards matters related to work, the organization and its policy.

The success of organizations in achieving their goals requires the availability of a number of organizational variables properly, the most important of which is the organizational climate, as the organizational climate in the organization reflects its personality, and as perceived by its employees and is also considered one of the determinants of organizational behavior, as it affects employee satisfaction and the level of their performance.

The importance of a healthy organizational climate increases in light of the rapid environmental changes experienced by organizations, intense competition, entry into globalization and rapid technological change, which imposes on the organization continuous creativity and development, as creativity is the process behind which any progress lies and since the organizational climate represents

the description of the characteristics of the work environment, so the creative behavior of individuals must be affected by the prevailing organizational climate, either encouraging creativity or hindering it, as a healthy organizational climate gives the opportunity for the growth of energies. Creative organizations are those that provide an appropriate organizational climate in which creativity is rooted as a renewed institutional goal, and make creativity a basic and vital task shared by all employees, as it is the basis for their growth, existence and prosperity.

Hence the importance of this research, which aims to study the most important factors of the work environment, which may have an impact on determining the degree of employee loyalty among workers in the organization studied, and the research started from two main hypotheses emerged from several sub-hypotheses crystallized in two directions through the first about the nature of the relationships that link the variables of the research while the second aimed at diagnosing the existing ranges of influence between them.

Mobily is a subsidiary of Etihad Etisalat, which was associated with the beginning of breaking the monopoly of the telecommunications sector in Saudi Arabia, when it won the second license over five other consortiums during 2004.

After 6 months of technical and commercial preparations, Mobily launched its commercial services in 2005, and in less than 90 days, Mobily announced that it had exceeded the threshold of one million subscribers.

Mobily has implemented a range of comprehensive and integrated technologies from the products of BMC International, which is one of the renowned institutions in the field of quality assurance of IT services and enterprise project management and was able to provide proactive methods to operate the infrastructure to provide the necessary support to Mobily's customers.

مشكلة الدراسة

يعد ولاء الموظفين من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى وذلك لكونه من الموضوعات الهامة في مجال عملنا وحالة متغيرة بتغير الظروف المحيطة بالعاملين فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً.

وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل وبالنظر لبرامج الإصلاح والتطوير الإداري والتنمية السياسية التي تقوم بها الحكومة من خلال تركيزها على بناء الإنسان الفعال القادر على التجاوب مع مختلف المتغيرات المحيطة به من هنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مستوى ولاء الموظفين لدى الأفراد العاملين في المنظمة موضوع الدراسة، وعلى العوامل الفاعلة في تحديد هذه المستويات.

اهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو رضا العاملين 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 الرضا وما يترتب على هذا الموضوع من تأثيرات ايجابية وسلبية على جودة بيئة العمل 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 رضا العاملين 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 رضاهم 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 موبايي.
- قاعدة البيانات والمعلومات التي من الممكن تقديمها على قاعدة علمية لإدارات الشركات التي تنوي دخول سوق المنافسة في مجال الاتصالات في المملكة لتمكين من الاستفادة منها في وضع الخطط المختلفة اللازمة.

اهداف الدراسة

- التعرف على مستوى رضا العاملين في شركة موبايلي.
- التعرف على رؤيا أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة على ولاء الموظفين لديهم في شركة موبايلي.
- التعرف على أي العوامل أكثر تأثيرا على ولاء الموظفين لأفراد العينة في شركة موبايلي.
- الكشف عن المنافع والفوائد التي يمكن أن تحصل عليها شركة موبايلي من اجراء قياس جودة بيئة العمل والعمل على تطوير تلك الخدمات وصولا لهدف أساسي ألا وهو الحصول على رضا العملاء والاحتفاظ بهم في ظل المنافسة المتوقعة من شركات اخرى.
- تقديم قاعدة بيانات لإدارة شركة موبايلي 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 موبايلي، لتقويم تلك الخدمات للأفضل.

اسئلة الدراسة

وانطلاقا من ذلك يحاول الباحث من خلال هذا الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مدى رضا أفراد العينة عن وظيفتهم ؟
- ماهي رؤيا أفراد العينة للعوامل التي تؤثر على مستوى رضاهم ؟

- ما هو ترتيب العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا لأفراد العينة المبحوثة ؟

الدراسات السابقة

دراسة (جرادات، 2008) بعنوان "جودة العمل وعلاقته بالرضا 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) والرضا 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 الرضا الوظيفي، وإلى وجود رضا بنسبة متوسطة لدى الموظفين، وإلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين جودة العمل والرضا 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 (العوادة، 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 الباحثان (عبد القادرو أبوسن، 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، وهناك علاقة بين عدم

اقتران الحوافز المادية والمعنوية (ومن ضمنها جودة العمل) وانخفاض إنتاجية الأفراد، فإن اقتران الحوافز المادية والمعنوية هو الذي يحقق مستويات عالية من الرضا 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 ممرضاً 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 جودة بيئة العمل 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 الرضا الوظيفي من خلال أداء الموظفين كمتغير وسيط“:

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين كل من جودة العمل وتوسيع الوظيفة والرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وفي هذه الدراسة فالرضا 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 الرضا الوظيفي يتأثر بجودة العمل أو بتوسيع الوظيفة، وهل هذا التأثير يمكن تعزيزه من خلال جودة بيئة العمل 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 والرضا الوظيفي وجودة بيئة العمل، أما النتيجة النهائية هي أنه لولاء الموظفين وتوسيع الوظائف تأثير مباشر على الرضا الوظيفي من خلال جودة بيئة العمل 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 والرضا، 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 الرضا الوظيفي والدافع 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 ورضا وأداء عالٍ.

فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة صيغت الفرضيات الآتية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل الوظيفية وتعزيز ولاء الموظفين لأفراد عينة الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية بين ظروف العمل المادية وبين تعزيز ولاء الموظفين لأفراد العينة في المنظمة، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العوامل الوظيفية وتعزيز ولاء الموظفين لأفراد عينة الدراسة.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي، فضلا عن منهج البحث الميداني، وذلك من خلال تعاملها ومعالجتها للمعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها، حيث يتمثل البحث الوصفي بإجراءات المسح المكتبي واستطلاع فحوى التوجهات النظرية والميدانية السابقة ذات العلاقة بمضمون الدراسة ومتغيراتها، أما المنهج الميداني فيعتمد على إجراء مسح استطلاعي لأفراد عينة الدراسة، والتحليل العلمي للبيانات والإجابات المجمعة إزاء الاستبيانات الموزعة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

مجتمع وعينه الدراسة

يضم مجتمع الدراسة العاملين في شركة موبايي، إذ اختيرت عينة من الموظفين وهم 50 موظفاً.

ادوات الدراسة

سوف 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 موبايلي

المجال البشري: تتم الدراسة على عينه من 50 موظف من شركة موبايلي

المنطقة الزمنية: تتم الدراسة خلال شهر اذار من عام 2023

الإطار النظري

مفهوم ولاء الموظفين

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

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

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

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

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

أهمية ولاء الموظفين:

بناءً على التعريفات السابقة فإن أهمية ولاء الموظفين تتمثل في كونه أحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء الفرد، كما أنه يعطي قدر أكبر من التحكم الذاتي للموظف والمراقبة العمالية، وبالتالي التأثير على الأنظمة الوجدانية والدافعية، لذلك فقد أثبتت جهود ولاء الموظفين نجاحاً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهداف المؤسسات (Siruri & SMA, 2014).

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

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

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

استراتيجيات ولاء الموظفين:

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

دوران العمل: إعطاء الموظفين الفرصة لاستخدام مهارات متنوعة، وأداء أنواع مختلفة من العمل.

إنشاء فرق العمل المستقلة: تحديد هدف للفرق، وجعل أعضاء الفريق أحرار في تحديد مهام العمل، والجدول الزمني، مما يزيد الدافعية والقيادة لديهم.

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

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

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

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

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

أبعاد ولاء الموظفين:

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

1. تنوع المهارات: (Hackman & Oldman, 1975) ويقصد بها إلى أي مدى تتطلب المهمة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل (Magaji, 2015) ، أي زيادة المهارات التي يستخدمها الموظف خلال أدائه لعمله (Sharma & Raval, 2016).

2. هوية المهمة: (Hackman & Oldman, 1975) التسهيل على الموظف بالقيام بعمله بشكل متكامل، فعندما يتم توسعة المهمة لإنتاج منتج متكامل، ستكون هوية المهمة معترف بها (Vijay & Indradevi, 2015) ، وهي تمكن الموظف من أداء عمله من بدايته إلى نهايته. (Sharma & Raval, 2016)

3. أهمية المهمة: (Hackman & Oldman, 1975) وهي درجة التأثير المباشر للعمل على المنظمة & Sharma)

(Raval, 2016)، وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة بشكل كبير على حياة الناس الآخرين، سواء كان هؤلاء الأشخاص

في بيئة المنظمة بشكل مباشر أو في البيئة الخارجية. (Magaji, 2015)

4. الاستقلالية: وهي منح الموظف درجة من الحرية واتخاذ قرارات متعلقة بالعمل (Sharma & Raval, 2016)،

ومنحه صلاحية تحديد الإجراءات اللازمة لاستخدامها في تنفيذ عمله، حيث يعتبر ذلك حقاً أساسياً في بناء الشعور

بالمسؤولية لدى الموظفين. (Magaji, 2015)

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

2016).

ويمكن الإشارة إلى أهمية هذه الأبعاد على النحو التالي: تساهم الأبعاد "تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة" معاً

في تعميق مغزى العمل لدى الشخص، كما تساهم "الاستقلالية في الوظائف" في اختبار الفرد لمسؤولية عمله، حيث

أنه عندما يكون لدى الموظف الحرية في أن يقرر ما يجب القيام به وكيفية القيام به، فإنه يشعر بقدر أكبر من

المسؤولية عن نتائج عمله، وأخيراً، إن "التغذية الراجعة" مهمة لإعطاء الموظفين معرفة حول النتائج الفعلية لأنشطة

العمل، حيث إن تصميم الوظيفة لتزويد الموظفين بمعلومات حول آثار أعمالهم في أماكن العمل يعتبر أكثر قدرة على

تطوير فهم جيد حول كيفية قيامهم به وتحسن هذه المعرفة فعاليتهم. (Lunenburg, 2011)

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

التنظيمي على خبرة المناخ النفسي للفرد ونظرته إلى العمل. (Raza & Nawaz, 2011)

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

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

مفهوم جودة بيئة العمل:

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. (عروب، ص3) وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو إستخدامها لإغراض الحماية. (الدرادكة، 2002).

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

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

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

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

أهمية الجودة بية العمل

إن تحقيق الجودة حلم يراود جميع الشركات ذلك أن الجودة لم تعد إختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية هم:

المؤسسة: وتظهر أهمية جودة المنتجات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- الصورة العامة وسمعة المؤسسة في السوق: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين و خبرة العاملين و مهارتهم و محاولة تقديم منتجات تلي

رغبات و حاجات زبائن المؤسسة، فعدم توفير الإهتمام اللازم بالجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المؤسسة، و بالتالي

تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية و العالمية، و عدم رضا زبائنهم على مستوى منتجاتها.

- درجة الثقة في منتجاتها: فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه

المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمؤسسة.

- مستوى الإنتاجية: فالجودة السيئة تؤثر سلباً على الإنتاجية، و ذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة

للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح .

- التكلفة: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة وذلك من خلال زيادة المرفوضات،

بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء. (المحياوي، 2009)

الرضا الوظيفي:

مظاهر واثار جدوة بيئة العمل:

1- الإنتاجية المرتفعة: العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وهذه الكفاية الإنتاجية

تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها، كما تعود إلى إحساس الموظفين بقيمة

ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج

وتحقيق جودته (فليه وعبد المجيد، 2005: ص119).

2- قلة الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه

والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر إنخفاض الروح المعنوية والرضا

الوظيفي (فليه وعبد المجيد، 2005: ص119).

3- اختفاء الشائعات: عندما يتم الاهتمام بالتواصل ما بين العاملين والإدارة ونشر المعرفة، فذلك يؤدي إلى

توفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وبذلك تقل الشائعات ويتفرغ الموظفون لأعمالهم (فليه وعبد المجيد، 2005:

ص120).

نتائج جودة بيئة العمل أثر الولاء الوظيفي:

1- أداء العمل: الموظفون السعداء سيكونون أكثر إنتاجية وسيؤدون عملهم بشكل أفضل، وتميل المنظمات

التي لديها موظفين راضين عن عملهم إلى أن تكون أكثر فعالية.

2- سلوك المواطنة التنظيمية: وهذا السلوك يتضمن التحدث بإيجابية عن العمل، مساعدة الآخرين، وتخطي

التوقعات الطبيعية.

3- رضا الزبائن: حتى تحصل المنظمات الخدمية على زبائن راضين ولديهم ولاء للمنظمة، لا بد لها أن يكون

موظفيها راضين عن عملهم أولاً.

4- رضا الحياة: يرتبط الرضا عن الحياة بشكل عام بالرضا الوظيفي، فالموظف السعيد سيكون سعيداً في

حياته لأن وظيفته تلبى طموحاته واحتياجاته .

الإطار التطبيقي والتحليل

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالبحث:

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

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

صدق وثبات أداة الدراسة:

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

الأساليب الإحصائية:

بالاعتماد على برنامج (SPSS) سيتم اجراء الاختبارات التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وتحديد خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وترتيب

متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية اعتماداً على قيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية.

الإحصاء التحليلي: بغرض اختبار فرضيات البحث سيتم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد (Multi

Regression)، واختبار التباين (ONE WAY ANOVA).

اختبار الفرضيات

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

الإجراءات:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة وذلك

حسب الدرجة التالية:

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

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل

مجال من مجالاتها؛ تم الاعتماد على المعيار الإحصائي المشار اليه في الجدول رقم (2) يشير الى:

الجدول (2)

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

وعلى كل مجال من مجالاتها

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

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

توضح هذه الإختبارات مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة وذلك بتوضيح أنها تقيس فعلا ما ينبغي

قياسه، وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الإختبار، حيث تم إستخدام إختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن

تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين 0)

و1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق

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

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

يشير الجدول رقم (3) أن معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بلغ قيمة اعلى من (0.60) لكل محور

وللأداة ككل، مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات الإستبانة، مما يؤكد صلاحية ومدلولية الإستبانة في القياس.

وصف خصائص عينة الدراسة:

(1) وصف خصائص عينة الدراسة:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث " النوع الاجتماعي، السنة

الدراسية، التخصص الأكاديمي، مكان السكن"، والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستنادا

على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

الجدول رقم (4)

وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	44.4
أنثى	30	55.6
المجموع	50	100.0
المؤهل	التكرار	النسبة
دبلوم فأقل	8	18.5
بكالوريوس	22	39.7
ماجستير	15	36.5
دكتوراه	5	5.3
المجموع	50	100.0
الخبرة	التكرار	النسبة
10.5 سنوات	35	80.4
10 سنوات فأكثر	15	19.6
المجموع	50	100.0

العمر	التكرار	النسبة
28-35 سنة	35	74.6
من 36 سنة فأكثر	15	25.4
المجموع	50	100.0

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

نتائج التحليل

تحليل آراء عينة الدراسة للعبارات الخاصة بولاء الموظفين وأثر جودة بيئة العمل في شركة موبيلي، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط يهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك المتغيرات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال.

ولاء الموظفين:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بولاء الموظفين والذي يشمل المحاور الفرعية

(مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام).

مسؤوليات ومهام

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات مسؤوليات ومهام

في شركة موبيلي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	حجم المهام التي أقوم بها مناسبة	3.878	0.929	عالية
2	تمنحني المنظمة (في شركة موبيلي) الفرصة والوقت الكافي لإنجاز مهامي كاملة.	4.005	0.835	عالية
3	تتوافق السلطة الممنوحة لي مع طبيعة المهام المطلوبة.	3.805	1.149	عالية
4	يوجد كادر مساعد مؤهل وفاعل في أداء المهام.	3.378	1.183	متوسطة
5	تتوافق أهداف المنظمة مع طموحاتي بالعمل.	3.122	1.181	متوسطة
	متوسط المحور	3.638	1.055	عالية

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

يُلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.122 –

4.005] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.638) وبدرجة تقدير ما بين متوسطة وعالية.

تنوع المهارات

جدول (6)

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

شركة موبيلي

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

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

يُلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.122 –

4.005] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.677) وبدرجة تقدير ما بين متوسطة وعالية.

أهمية المهام

جدول (7)

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

شركة موبايلي

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

متوسط المحور	4.004	0.936	عالية
--------------	-------	-------	-------

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

يُلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.682 –

4.349] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (4.004) وبدرجة تقدير عالية.

الاستقلالية في العمل

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الاستقلالية في

العمل في شركة موبايي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
16	أُمتنع باستقلالية في العمل دون تدخلات من الإدارة.	3.484	0.975	متوسطة
17	تفوض لي الصلاحيات المناسبة لتسيير العمل دون الرجوع إلى الإدارة.	3.233	1.026	متوسط
18	لا توجد مركزية معيقة للعمل.	3.429	0.990	متوسط
19	تحفزني الإدارة على تحمل مسؤولية العمل.	3.783	0.838	عالية

20	تمنحي الإدارة الحرية في تقدير طرق العمل الأكثر كفاءة.	3.714	0.889	عالية
متوسط المحور		3.528	0.944	عالية

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

يُلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.233 –

3.783] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.528) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين متوسطة وعالية.

متغيرات ولاء الموظفين

جدول (9)

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

الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
مسؤوليات ومهام	3.638	1.055	عالية
تنوع المهارات	3.677	0.871	عالية
أهمية المهام	4.004	0.936	عالية

عالية	0.944	3.528	الاستقلالية في العمل
عالية	0.9515	23.71	ولاء الموظفين

يُلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمحاور ولاء الموظفين تراوحت ما بين [3.528 – 4.004]

وبلغ المتوسط الحسابي لولاء الموظفين (3.712) وبدرجة تقدير عالية، ويشير الجدول إلى أن أهمية المهام حصلت على الدرجة الأولى من محاور ولاء الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (4.004)، وبانحراف معياري بلغ (0.9515)، وحصل محور تنوع المهارات على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.677)، وبانحراف معياري (0.871)، وفي المرتبة الثالثة كان محور مسؤوليات ومهام بمتوسط حسابي بلغ (3.638)، أما محور الاستقلالية في العمل فقد كان في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.528)، وانحراف معياري بلغ (0.944)، وتشير النتائج إلى أن كافة المحاور كانت على مستوى عالي من التقدير.

جودة بيئة العمل

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات جودة بيئة العمل

في شركة موبيلي

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة
-----	--------	---------	----------	------

الفقرة	الحسابي*	المعياري	التقدير
21	4.354	0.769	عالية
أتمتع بالقدرة على طرح أفكار جديدة ومفاهيم وحلول مفيدة لتلبية أهداف شركة موبايلى.			
22	4.233	0.757	عالية
أقوم بتطوير آليات جديدة وفعالة في أداء العمل.			
23	4.487	0.542	عالية
أنجز عملي بشكل سريع ودقيق			
24	4.143	0.949	عالية
أبادر في أداء مهام ليست من مسؤولياتي الأساسية.			
25	4.079	0.699	عالية
أقوم باقتراحات للقيام بأعمال جديدة مساندة .			
26	4.429	0.496	عالية
أنجز عملي بشكل تام حتى لو تضمن مهام ليست ضمن مهامى.			
27	4.455	0.540	عالية
أنجز العمل المحدد في الوقت المحدد.			
28	4.360	0.824	عالية
أسعى إلى زيادة إنتاجيتي في العمل لشعوري بالولاء لشركة موبايلى.			
29	4.169	0.787	عالية
أستغل ساعات العمل في أداء عملي فقط.			
30	4.503	0.501	عالية
ألتزم بقوانين وأنظمة وتعليمات العمل.			
31	4.487	0.542	عالية
لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل .			

متوسط المحور	4.336	0.673	عالية
--------------	-------	-------	-------

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

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

الرضا الوظيفي

جدول (11)

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

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
الحوافز				
32	يتمتع نظام الحوافز المعمول به في المنظمة بالعدالة.	2.646	1.319	متوسطة
33	ترتبط الترقية بالكفاءة والإنجاز والأداء العالي.	2.439	1.213	متدنية
34	تشارك المنظمة العاملين في اتخاذ القرارات.	2.310	1.148	متدنية

متوسطة	1.227	2.465	متوسط المحور
المناخ التنظيمي			
متوسطة	0.941	3.439	35 يشجع الرؤساء مروضهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم.
متوسطة	1.040	3.090	36 تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم.
متوسطة	1.027	2.931	37 تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.
متوسطة	1.003	3.153	متوسط المحور
الأجور			
متوسطة	1.156	2.611	38 يتمتع هيكل الأجور بالموضوعية.
متوسطة	1.184	2.640	39 يتناسب الأجر مع الجهد المبذول.
متدنية	1.047	1.979	40 يتناسب الأجر مع متطلبات المعيشة.
متدنية	1.129	2.41	متوسط المحور
متوسطة	1.119	2.676	متوسط الرضا الوظيفي

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

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

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

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

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

(1) نتائج تحليل إختبار الإنحدار:

جدول (12)

جدول ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	² R	² Adjusted R
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	

1	.655	.429	.417
---	------	------	------

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

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

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

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

جدول (13)

نتائج تحليل التباين^b

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

			188	30.065	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

a. Dependent Variable: أداء_العاملين

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

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

إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (13) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لإختبار (F) مقدرة بـ (34.581) وبمستوى

الدلالة قُدرت بـ ($\text{Sig} = 0.00$) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة

السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ومن هذا المنطلق يتم رفض فرضية الدراسة العدمية وقبول فرضية الدراسة البديلة وبالتالي فإنه يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لولاء الموظفين بمتغيراته (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات،

أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) وجودة بيئة العمل.

إختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (14) يشير الى نتائج النموذج محاور الدراسة:

جدول (14)

جدول المعاملات^a (Coefficient)

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى الدلالة
مسؤوليات ومهام	-.116	.039	-.221	-2.952	.004
تنوع المهارات	.480	.049	.631	9.793	.000
أهمية المهام	.188	.050	.333	3.747	.000
الاستقلالية في العمل	-.142	.041	-.251	-3.505	.001

a. Dependent Variable: العاملین أداء

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

الفرضية الثانية:

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

نتائج تحليل إختبار الإنحدار:

جدول (15)

جدول ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	² R	² Adjusted R
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	.585a	.342	.327

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

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

قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (0.342)، اما التحديد المعدل (ADJUST) (والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة

الحاصل في درجات الحرية)، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.327) وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت

أن تفسر (34.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

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

جدول (16)

نتائج تحليل التباين^b

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
---------	--------------	----------------	-------------	----------------	---	---------------

1	Regression	40.109	4	10.027	23.872	.000b
	Residual	77.288	184	.420		
	المجموع	117.397	188			

Dependent Variable: a. الرضا_الوظيفي

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

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

إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (16) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لإختبار (F) مقدرة بـ (23.872) وبمستوى

الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة

السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ومن هذا المنطلق يتم رفض فرضية الدراسة العدمية وقبول فرضية الدراسة البديلة وبالتالي فإنه يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ولاء الموظفين بمتغيراته (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات،

أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) ورضا العاملين.

إختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (17) يشير إلى نتائج النموذج محاور الدراسة:

جدول (17)

جدول المعاملات^a (Coefficient)

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

Dependent Variable: a. الرضا الوظيفي

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

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

إحصائياً في الأداء.

الفرضية الثالثة:

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

الجدول (18)

التباين الأحادي (One way ANOVA)

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

يشير الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة في جودة بيئة العمل تعزى

إلى مستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (30.967)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغ (0.00) وهي

قيمة أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق هامة وذات دلالة إحصائية.

النتائج

من خلال الدراسة توصل الباحث الى النتائج التالية:

(1) وجود مستوى تقدير عالٍ لمستوى ولاء الموظفين في شركة موبايي حيث أشارت النتائج الى أن كافة محاور

ولاء الموظفين كانت على درجة عالية من التقدير، حيث حصل محور أهمية المهام على الدرجة الأولى من

محاور ولاء الموظفين تلاه محور تنوع المهارات، وفي المرتبة الثالثة كان محور مسؤوليات ومهام، وأخيراً محور

الاستقلالية في العمل.

(2) وجود مستوى تقدير عالٍ لمستوى جودة بيئة العمل، حيث أشارت النتائج الى وجود التزام بقوانين وأنظمة

وتعليمات العمل، ووجود القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل، يتم انجاز الاعمال بشكل

تام حتى لو تضمن مهام ليست ضمن مهام العامل، وبدقة وفي الوقت المحدد، كما يسعى الموظفون الى زيادة

الإنتاجية بشكل مستمر.

(3) كما أشارت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لولاء الموظفين لشركة موبايي بمتغيراته (مسؤوليات

ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) وجودة بيئة العمل، حيث بينت النتائج أن تنوع

المهارات جاء في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر في المتغير التابع (جودة بيئة العمل)، تلاه أهمية المهام، ثم

الاستقلالية في العمل، وأخيراً مسؤوليات ومهام.

4) وأشارت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ولاء الموظفين ورضا العاملين، وبينت الدراسة وجود

أثر ذو دلالة إحصائية بين (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) ورضا

العاملين، حيث بينت الدراسة أن المتغيرات المستقلة (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات).

5) كما اشارت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة بيئة العمل تعزى الى مستوى الرضا

الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة بيئة العمل تعزى الى مستوى ولاء الموظفين في شركة

موبايلي.

التوصيات

من خلال النتائج توصي الدراسة بالمقترحات التالية:

1) عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز العمل.

2) تقييم مستوى المهارات للعاملين بشكل منتظم.

3) زيادة درجة الاستقلالية في العمل دون تدخلات من الإدارة، والتقليل من المركزية المعيقة للعمل.

4) العمل على تحسين برامج الحوافز، ومستوى الأجور وتحسين مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي.

5) دراسة أسباب عدم الرضا الوظيفي والعمل على تعزيز قيمة الحوافز المعنوية في أذهان الموظفين من

خلال الدورات التدريبية والتشجيع والاعتراف من قبل المديرين.

6) اجراء المزيد من البحوث والدراسات حول ولاء الموظفين حيث تبين للباحث ندرة الدراسات العربية

التي تناولت موضوع ولاء الموظفين.

المراجع

المراجع العربية

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

- زكي، أحمد (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية. مكتبة لبنان. بيروت
- السعودي، موسى (2013)، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات - العلوم الإدارية، 40(1)، 18-34، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- الصيرفي، محمد (2007). السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية". مصر، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004). السلوك الفعال في المنظمات. مصر، الاسكندرية: مطبعة الدار الجامعية للنشر.
- عبد القادر، أحمد مهدي، وأبو سن، أحمد ابراهيم (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيا الصناعية. مجلة العلوم والتقانة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 12(2).
- العواودة، عاطف (2014)، العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 41(1)، 72-91، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

- الودياني، محمد (2014)، اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء

المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي. مجلة دراسات، العلوم

التربوية، 41(2)، 880-862.

المراجع الأجنبية

- Al-Qudah, H. M., Osman, A. & Al-Qudah, H.E. (2014). The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol. 3, No. 9, Pp. 129-134
- Aninkan, D. (2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in the Ogun State Polytechnics. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3, No. 3. Pp. 19-26
- Asl, I., Nazari, A. and Raadabadi, M. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Canadian Center of Science and Education*, Vol. 11, No. 18, Pp. 108-115

- Azeez, R. and Abimbola, M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 6, No. 1, Pp. 89-104
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Re-examination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, Vol. 70, Pp. 137-150
- Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *REASER "Review of Applied Socio- Economic Research"*, Vol. 5, No. 1, Pp. 53-60
- Duffy, M. (2010). Effects of a House Wide Hospital Registered Nurse Float Pool on Nurse Job Satisfaction, M.A. Dissertation. Northern Kentucky University. *ProQuest Dissertations Publishing*
- Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, Pp. 159-170
- Lander, F. (2009). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology Journal*, Vol. 22, Pp. 171-183

- Lunenburg, F. (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging, *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 15, No. 1.
- Magaji, N. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private Universities in South-West Nigeria. *Journal of Arts, Science & Commerce*, Vol. 6, No. 4, Pp. 67-77.
- Mohr, R. and Zoghi, C. (2006). Is Job Enrichment Really Enriching? Working Paper 389, *BLS Working Papers*, US Bureau of Labor Statistics.
- Nassazi, A. (2013). Effects of Training on Employee Performance "Evidence from Uganda", *University of Applied Sciences*, Finland.
- Raza, M. and Nawaz, M. (2011). Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, Pp. 168-273
- Robbins, S. & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior*. (17th ed.). Pearson

- Salau, O., Adeniji, A. and Oyewunmi, A. (2014). Relationship Between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance Among the non-Academic Staff in Nigerian Public Universities, *Management and Marketing Journal*, Vol. 12, No. 2, Pp. 173-189
- Saleem, S., Shaheen, W. And Saleem, R. (2012). The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance as Intervening Variable: A Correlational Study From Pakistan, *Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review*, Vol. 1, No.9, Pp. 145-165
- Sanda, O., Asikhia, U. and Magaji, N. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Satisfaction in Selected Private Universities in South-West Nigeria, *International Journal of Development Research*, Vol. 5, Issue, 11, Pp. 6068-6067
- Sharma, D. and Raval, B. (2016). Impact of Job Enrichment on Employee's Turnover in Vodafone, *International Journal of Science and Research*, Vol. 5, No. 9, Pp. 455-458
- Siruri, Marwa & SMA, Muathe (2014). A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems, *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol. 3, No. 6, Pp. 44-49

- Sonnentag, S. & Frese, M. (2001). *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons Ltd., Book Publisher, UK.
- Tabiu, A. & Nura, A. (2013). Assessing The Effects of Human Resources Management (HRM) Practices in Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 2, Pp. 247-259
- Vijay, V. and Indradevi, R. (2015). A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 6, No. 1, Pp. 252-260
- Ying, Zhang (2012), The Impact of Performance Management System on Employee performance, Thesis. *Emerson College*, Boston, USA.

Everyone Smart University

Management College

Master of Management



The Impact of Work Environment Quality on Employee's Loyalty, Mobily Company

Prepared By

Name	Academic #
Alien ALGhonaimi – Leader	20223006305
Abdullah ALSarrar – Member	20223006292
Mohammed Alremali - Member	20223006468

Research Supervisor: Dr. Walid Sulaiman

April,2023