

## الولاء التنظيمي وأثره على تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السعودية للكهرباء، المنطقة الجنوبية

الاستلام: 20 / نوفمبر / 2023

التحكيم: 27 / فبراير / 2024

القبول: 2 / مارس / 2024

سامي السرا أحمد محمد<sup>(1)\*</sup>

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التطبيقية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.  
\* عنوان المراسلة: [ssir@kku.edu.sa](mailto:ssir@kku.edu.sa)

## الولاء التنظيمي وأثره على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السعودية للكهرباء، المنطقة الجنوبية

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الولاء التنظيمي في استثمار قدرات وإمكانات العنصر البشري وتحفيزه، في الشركة السعودية للكهرباء، المنطقة الجنوبية، فالولاء التنظيمي يظهر تأثيراً ملموساً في تحسين أداء العاملين. تمت إضافة بُعد رابع لأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة الأخلاقي، والعاطفي، والاستمراري، وهو الشغف والاحتساب، والذي أظهرت الدراسات التجريبية أهمية الشغف في تعزيز الولاء والتحسين المستمر، كما يُعدُّ الاحتساب جزءاً من الشغف، وله جذور في حضارتنا الإسلامية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، وتكون مجتمع الدراسة من (2300) موظف يعملون بالشركة، ومنهم موظفون من تسع شركات تعيين من قبل مقاول، حيث بلغ عدد أفراد عينة البحث من موظفي الشركة (329) فرداً، ويتضح أن توزيع عينة البحث يكاد يكون متساوياً من حيث العدد حسب جهة التعيين، حيث كان عدد الموظفين الذين عينتهم الشركة (166)، بينما بلغ عدد الموظفين الذين عينهم المقاول (163)، ولأغراض جمع البيانات وزعت استبانة مكونة من (34) فقرة على عينة البحث. وخلصت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي له تأثير ملموس وقوي على تحسين أداء الموظفين بنسبة (85.3%). ومن أهم توصيات الدراسة: مراجعة الوصف الوظيفي من حيث التفويض والواجبات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع درجة الولاء الاستمراري الذي يمكن أن يقود انخفاضه إلى ترك العمل وارتفاع معدل دوران العمالة.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، تحسين أداء العاملين، الشغف، الاحتساب، الموظفون الثابتون، الموظفون المتعاقدون

**Raising the degree of organizational loyalty and its impact  
on the quality of employee performance**  
**A field study on employees of the Saudi Electricity Company in the  
southern region**

Sami Elsir Ahmed Mohamed (\* 1)

**Abstract**

This study examines the importance of organizational loyalty in harnessing human resources in the Saudi Electricity Company. The addition of voluntary religious accountability as a dimension of loyalty is explored, alongside ethical, emotional, and continuance dimensions. Passion, including voluntary religious accountability rooted in Islamic civilization, is found to enhance loyalty and drive improvement. The study employed a descriptive-analytical methodology with a sample of 329 employees, with a nearly equal distribution between those hired by the company (166) and those hired by contractors (163). Results indicate that organizational loyalty significantly improves employee performance (85.3%). Recommendations include reviewing job descriptions to enhance continuance loyalty and decrease turnover.

**Keywords:** *Organizational loyalty, employee performance improvement, passion, Voluntary religious accountability, permanent employees, contract employees.*

---

1 Applied College, King Khalid University, Saudi Arabia

\* Corresponding Email Address: [ssir@kku.edu.sa](mailto:ssir@kku.edu.sa)

## المقدمة:

يُعدُّ الولاء التنظيمي عنصراً غير ملموس، ولكن له تأثيرات ملموسة على تحسين الأداء والاستقرار والتحسين المستمر والتعاطف مع العاملين، حيث يتحمل القادة في المنظمات مسؤولية كبيرة في رفع مستوى الولاء للعاملين، وأن يكونوا وصلةً ربط بين المنظمة وولائهم، كما يجب أن تسعى القيادة في المنظمات إلى تلبية الاحتياجات الاجتماعية والأخلاقية للعاملين، وإيجاد توازن بين الولاء والاستقلالية، وبعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة أضيف بُعداً رابعاً، وهو بُعد الشغف والاحتساب إلى أبعاد الولاء التنظيمي، والتي أظهرت فيه أهمية الشغف بوصفه عنصراً عاطفياً وأخلاقياً واستمرارياً في تعزيز الولاء وتحفيز العاملين لتحقيق التحسين والتطوير، كما يشير الاحتساب إلى الرغبة في بذل مجهودات إضافية وتحمل المسؤولية، فهو عنصر ديني وحضاري يمكن أن يلعب دوراً في تعزيز ولاء الموظف للمنظمة، وزيادة شغفه المستمر لتحقيق نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. (الخليفة، عبد الرحمن بن عبد الله، 2012)، (حمودة، حسن، 2014)، (Al-Hashimi, M. 2012)، (Hassan, H., & Mokhtar, N. M 2014)، لذلك يُعدُّ الشغف والاحتساب سلوكاً يسهم في تقليل الخسائر والسلبيات، ويدفع العاملين للتغلب على التحديات لتحقيق أهداف المنظمة. جرى اختيار الشركة السعودية للكهرباء في المنطقة الجنوبية مثالاً للدراسة؛ وذلك لأهمية الولاء التنظيمي في تحسين الأداء في هذا القطاع الحيوي، وتطوير البنية التحتية لخدمة المواطنين، وتعزيز التنمية والاستثمار. (الصادق، 2016)، (Mihaly, 2008)، (Veen, Mario 2011).

## الإطار النظري للبحث

### مشكلة البحث:

بعد استعراض عدد من الدراسات، يتبين أن التركيز كان في الغالب على دراسة الولاء التنظيمي وفهم الشغف بوصفه مصطلحاً وظيفياً يؤثر على التنظيم، دون ربطه بمصطلح الاحتساب بوصفه مصطلحاً رديفاً يعبر عن فكرة التطوع في أداء أعمال المنظمة. على سبيل المثال، أشارت دراسة (Smith, J., & Johnson, A 2018) إلى العلاقة بين الشغف والولاء التنظيمي، في حين أشارت دراسة (Anderson, L., & Brown, E 2017) إلى العلاقة بين الشغف والالتزام ومشاركة الموظفين. في دراسة (Roberts, K., & Davis, M 2016)، جرى التركيز على تأثير الشغف في التفاني والسلوك التطوعي داخل المنظمة. ومع ذلك، لم تتناول هذه الدراسة جانب الاحتساب المتعلق بمفهوم التطوع. ومن المهم أن نلاحظ أن الاحتساب يلعب دوراً مهماً في تعزيز الشغف عندما يكون هناك ضعف فيه، حيث يؤثر على الولاء للمنظمة وأداء الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها.

أما في الدراسة التي أجروها كل من (Berry, J. W & Grant, A.M, 2011)، جرى التركيز على الدوافع الداخلية والاجتماعية للحفاظ على استمرارية المنظمة، بغض النظر عن العوامل الثقافية والدينية. لذلك يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى استكشاف دور عوامل مثل الاحتساب والشغف باعتبارها عوامل ثقافية واجتماعية ودينية في زيادة الولاء للمنظمة وتحسين أداء جميع العاملين فيها، بينما يركز (Grant, A.M 2008) في دراسته على الدوافع الداخلية التي لا تعتمد على تحفيز خارجي، مثل الشغف والاحتساب، ويستكشف تأثير هذه الدوافع على التفاعل الاجتماعي والتعاون والتعاقد والإنتاجية داخل المنظمة. الهدف من الدراسة هو توضيح أن الدوافع الداخلية تلعب دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء داخل البيئة التنظيمية. في حين أن الدراسة التي أجراها (الشمري، عبد الله 2019) تركز على دور الشغف في تعزيز الولاء التنظيمي، ولكنها لا تناقش مفهوم الاحتساب الذي يُعدُّ صماماً آمناً للشغف. يجب

الإشارة إلى أن الاحتساب يحمل قيمة كبيرة في موروثنا الثقافي والديني. كما أن هذه الدراسة تركز على قطاع البنوك الذي يعد قطاعاً تجارياً ويختلف عن القطاع الفني الهندسي. تتميز عمليات القطاع الهندسي الفني بتعقيداتها وتشابكها، أما في دراسة (العمر، صلاح 2013)، جرى التركيز على الشغف بوصفه متغيراً تنظيمياً يؤثر على أداء المنظمة وفعاليتها، ولكن لم يتم ضم الاحتساب إلى هذا المتغير. بالإضافة إلى ذلك، جرى استكشاف دور الشغف بوصفه متغيراً تنظيمياً يؤثر على الرضا والانتماء الوظيفي في قطاع الصناعة. في دراسة (الجابري، محمود 2015)، جرى التطرق إلى دور الاحتساب وتأثيره في تعزيز التطوع لدى الشباب في المنظمات غير الحكومية. تركزت هذه الدراسة على أهمية الاحتساب بوصفه متغيراً وظيفياً بالدرجة الأولى، وذلك لأن المنظمات غير الحكومية تشجع عادة على الاحتساب وتعتمد عليه. لذلك سيقاوم الباحث في هذه الدراسة مفهوم الاحتساب بوصفه رديف للشغف في سياق الشركات التي تجمع بين طبيعة القطاع العام، حيث يتلقى الموظف راتباً ثابتاً غير مرتبط بأدائه، وطبيعة القطاع الخاص، حيث يعمل الموظف في الشركة فقط مقابل الحصول على راتب. أما في دراسة (العويس، محمد سعيد 2015)، جرى التركيز على دور الاحتساب بوصفه متغيراً وظيفياً وتأثيره على أداء المتطوعين الذين يعتمدون بنحو أساسي على الاحتساب في عملهم. يتبع هذا الاحتساب إشعال الشغف والتفاني في العمل التطوعي. يجب ملاحظة أن طبيعة العمل في المنظمات الحكومية والخاصة قد تختلف، وهذا قد يؤدي إلى ضعف الشغف والاحتساب، وبالتالي تنخفض مستويات الولاء التنظيمي وأداء العاملين. لذلك سيقوم هذا البحث بدراسة عنصري الشغف والاحتساب كبعد مضاف لأبعاد الولاء التنظيمي يمكن أن يكون عاملاً تنظيمياً يؤثر على زيادة مستوى الولاء التنظيمي، والذي بدوره يساهم في تحسين أداء العاملين، وستشير الدراسة إلى أن الشغف والاحتساب يترابطان ويدعمان بعضهما بعضاً بوصفهما متغيرين وظيفيين، وينعكس هذا الدور على المستوى التنظيمي عبر تعزيز ولاء العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم. لذا جرى اختيار الشركة السعودية للكهرباء في المنطقة الجنوبية مجتمعاً للدراسة، وذلك لميزتها في جمع القطاعين العام والخاص، مما يوفر للدراسة منظوراً شاملاً. ولدراسة المشكلة قام الباحث بصياغتها في الأسئلة الآتية:

1. هل هناك أثر لأبعاد الولاء التنظيمي (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، ولاء الاستمرار في العمل، الشغف والاحتساب) على معدل تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية؟
2. هل هناك أثر لبعد الشغف والاحتساب على تحسين أداء العاملين (تقييم الأداء، تحسين الأداء، جودة إدارة الوقت، متطلبات جودة الأداء) بالشركة السعودية للكهرباء، المنطقة الجنوبية؟

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. قياس درجة الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.
2. قياس مدى تحسن أداء العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.
3. تحليل ودراسة أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.
4. معرفة أثر بُعد الشغف والاحتساب على تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.
5. الخروج بنتائج وتوصيات يمكن تعميمها على الشركة السعودية للكهرباء، وشركات الكهرباء الأخرى، والقطاعات المشابهة في العالم العربي والإسلامي.

## أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في جوانب عديدة:

أولاً: المساهمة في إثراء المكتبة العربية بدراسة تركز على الولاء التنظيمي وأثره في تحسين أداء العاملين، مع التركيز على السياق الإسلامي، وتصور المسلم للعمل والوجود. ويساعد هذا البحث على تعزيز قيم الولاء التنظيمي والتكامل في وجدان الموظف المسلم، وربط عمله بالعبادة والعبادة بالعمل.

ثانياً: ترجع أهمية هذا البحث إلى تنوع فئات الموظفين الذين شملتهم الدراسة، بما في ذلك اختلاف مستويات التعليم والمهارات والخبرة. وهذا يسمح بفهم أفضل للعلاقة بين الولاء التنظيمي وتحسين الأداء عبر المجموعات المختلفة، ويقدم التوصيات المناسبة لتطوير الأعمال في الشركة السعودية للكهرباء.

ثالثاً: تأتي أهمية هذا البحث من تطبيقه على قطاع الكهرباء السعودي وتحديدًا في القطاع الجنوبي. ويشابه هذا القطاع عدداً مقدراً من القطاعات العامة والخاصة والخدمية والسلعية في العالم العربي والإسلامي. ولذلك، قد تكون نتائج البحث ذات صلة مهمة للعاملين في هذا القطاع، والقطاعات المماثلة.

وأخيراً، يأمل الباحث أن تكون توصيات ونتائج هذا البحث مرجعاً علمياً وعملياً للدراسات المستقبلية في هذا المجال. كما تهدف إلى تزويد العاملين في الشركة بتوجيهات قيمة لتعزيز الولاء التنظيمي وتحسين الأداء. (Mihaly 2014)، (خالد، عمرو 2012).

## حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على درجة الولاء التنظيمي (بأبعاده الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي، والولاء المستمر، والشغف والاحتساب) وأثره على تحسين أداء العاملين (تقييم الأداء، وتحسين الأداء، ومتطلبات الأداء، جودة الأداء، وإدارة الوقت) بالشركة السعودية للكهرباء، المنطقة الجنوبية من وجهة نظر العاملين.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية للبحث في العام (2022).

الحدود المكانية: المنطقة الجنوبية للشركة السعودية للكهرباء القطاع الجنوبي فقط - وهو مجتمع البحث الذي جرى أخذ العينة منه - نسبة لكبر حجم الشركة وانتشارها في أطراف مترامية من المملكة العربية السعودية.

## منهجية البحث

يقوم هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، فهو يساعد على رصد الظواهر، وتفسيرها، وتحديد المشكلات، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل وتفسير البيانات المجموعة عبر استمارة استبيان أعدت بما يتناسب مع البحث من حيث الفروض والأهداف.

يتضمن البحث جانبين أساسيين، هما: الجانب النظري المهتم بالدراسة النظرية، وذلك بالاستعانة بالكتب والمراجع والدوريات وشبكة الإنترنت، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والجانب الآخر هو الجانب الميداني الذي يهتم بجمع البيانات والمعلومات المختلفة والمتعلقة بموضوع البحث، بواسطة الاستبانة، حيث يجري معالجة وتحليل البيانات والمعلومات المجمعة إحصائياً، ومن ثم الخروج بنتائج وتوصيات.

## فرضيات البحث

1. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد الولاء التنظيمي (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، ولء الاستمرار في العمل، احتساب) على معدل جودة أداء العاملين بالشركة السعودية للكهرباء، المنطقة الجنوبية من وجهة نظر العاملين.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لبعد الشغف والاحتساب على تحسين أداء العاملين (تقييم الأداء، تحسين الأداء، جودة إدارة الوقت، متطلبات جودة الأداء) بالشركة السعودية للكهرباء، المنطقة الجنوبية من وجهة نظر العاملين.

## التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

في ضوء الفروض السابقة يمكن تحديد المتغيرات المستخدمة في الدراسة كما يأتي:  
الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty):

تتمثل أهم مصطلحات الدراسة في الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty) ويدل على التوافق ما بين أهداف الفرد وأهداف شركة كهرباء السعودية القطاع الجنوبي، مما يجعل الفرد يعمل لتحقيق أهداف الشركة، كما يتضمن نظرة الفرد للتنظيم نظرة إيجابية، ناتجة عن التوافق بين قيم الفرد وقيم الشركة، ودالة على رغبة الفرد في البقاء في الشركة (الرواشدة، 2007).

ويتحدد المفهوم للولاء التنظيمي في هذه الدراسة بمدى الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف مؤسسته، والتشابه بين قيمه والقيم السائدة فيها، ومدى إقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة، زيادة على رغبته الشديدة في البقاء فيها وتفضيلها على غيرها، واقتضائه بالانتماء إليها (المذكور، مريم 2011).

### 1. الولاء العاطفي (Emotional loyalty)

يعرف الباحث الولاء العاطفي إجرائياً بأنه: المستوى الذي يتجاوز فيه الأفراد الالتزام التنظيمي العادي، ويعبرون عن ارتباط عاطفي قوي، وانتماء عميق تجاه شركة كهرباء السعودية التي يعملون فيها. يتضمن الولاء العاطفي العواطف الإيجابية، مثل الحب والانتماء والرضا تجاه الشركة، ويشمل أيضاً الشعور بالفخر والانتماء الشخصي للمنظمة. ويقاس الولاء العاطفي من استبيان يستهدف الكشف عن مدى الولاء العاطفي للموظفين تجاه الشركة. (العبد الهادي، حسن 2019)، (Meyer, J. P., & Allen, N. J 1991).

### 2. الولاء الأخلاقي (Moral loyalty)

الولاء الأخلاقي إجرائياً: يشير إلى المستوى الذي يعبر به الأفراد عن ارتباطهم الأخلاقي والالتزام الأخلاقي العميق تجاه الشركة السعودية للكهرباء القطاع الجنوبي التي يعملون فيها. ويتجاوز الولاء الأخلاقي مجرد الالتزام التنظيمي، ويشمل تمسك الأفراد بالمبادئ والقيم الأخلاقية والقواعد الأخلاقية في ممارسة عملهم. وتأخذ درجة الولاء الأخلاقي في الاعتبار القيم والمعايير الأخلاقية التي يمثلها الموظفون، والالتزامهم بالمعايير الأخلاقية في أعمالهم اليومية. يعد الولاء الأخلاقي جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة، وقد يؤثر إيجابياً على تحسين الأداء العام، وبناء سمعة الشركة في المجتمع.

(الأحمد، محمد عبد الرحمن 2017)، (Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M 2012)

### 3. الولاء المستمر للعمل

يُعرفُ إجرائياً بأنه: المستوى الذي يعبر فيه الموظفون عن استمرار ارتباطهم والتزامهم بشركة كهرباء السعودية القطاع الجنوبي على مدى فترة طويلة من الزمن. يتجاوز الولاء المستمر مجرد الالتزام العادي، ويشير إلى استمرارية العلاقة العملية بين الموظف والشركة، فهو يعكس تمسك الموظفين بالشركة ورغبتهم في الاستمرار فيها، مما يسهم في الاستقرار والاستمرارية العملية وتحسين أداء العاملين والنجاح المؤسسي للشركة. (Allen, N. J., & Meyer, J.P. 2020)، (العبيد، محمد عبد الله 2019).

### 4. الشغف والاحتساب (passion and voluntary religious accountability)

يُعدُّ الشغف والاحتساب إجرائياً في هذا البحث عنصراً إدارياً يشكل بُعداً واحداً في أبعاد الولاء التنظيمي. يتميز هذا البعد بتفاعل الشغف والاحتساب مع بعضهما بعضاً، وتعزيزهما لبعضهما بعضاً في سياق الولاء التنظيمي. يشير الشغف إلى العاطفة والحماس القوي والشخصي الذي يشعر به الموظف في شركة كهرباء السعودية القطاع الجنوبي تجاه الشركة. ويتجلى الشغف في التفاني والتفوق والاندماج العاطفي والاهتمام الشخصي العميق بالشركة. يعزز الشغف الالتزام، والأداء الممتاز، وتفاني الموظف في تحقيق أهداف الشركة، أما الاحتساب في سياق الولاء التنظيمي، يمكن تعريفه بأنه النقطة التي يشارك فيها الموظف طوعاً وباستمرار في أنشطة الشركة، ويسهم في تحقيق أهدافها ورؤيتها، وذلك بغض النظر عن المكافآت المادية المباشرة التي يحصل عليها الموظف، فهو يحتسب الأجر عند الله في كل أعماله داخل المنظمة. (الشمري، عبد الله 2019)، (العويس، محمد 2018)، (الحمد، سعود عبد الله 2016). (Grant, A.M 2008)، (Clark, S., & Turner, B 2014)، (Smith, J., & Johnson, A 2018)

### تحسين الأداء (Quality of performance):

تعريف جودة الأداء: هو الإخلاص في العمل، وتقديم أفضل خدمات إرشادية إلى المسترشدين، وفهم كل نشاط من النشاطات المكلف بها في المنظمة. وهو شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل (لفتة، ثامر 2016).

### 1. تقييم الأداء

يشير إلى العملية المنهجية والمنظمة التي تستخدم لتقييم أداء العاملين في الشركة السعودية للكهرباء في القطاع الجنوبي، وتهدف إلى معرفة مدى رضا العاملين في الشركة السعودية للكهرباء في القطاع الجنوبي عن مناهج وأساليب تقييم الأداء المستخدمة (Johnson, S 2021)، (أحمد، محمد علي 2021).

### 2. تحسين الأداء

تحسين الأداء يُشير بوصفه بُعداً من الأبعاد متغير تحسين الأداء إلى العمليات والإجراءات المتخذة لتعزيز وتطوير أداء العاملين في شركة الكهرباء السعودية في القطاع الجنوبي. يُعدُّ تحسين الأداء جزءاً أساسياً من الإدارة الفعالة والمستدامة، حيث يهدف إلى تحقيق أهداف الشركة، وتحسين كفاءتها وكفاءة العمليات. (عريفي، محمد عبد الرحمن 2018). (Smith, J., Johnson, S., & Anderson, R 2022).

### 3. جودة الأداء وإدارة الوقت

جودة الأداء وإدارة الوقت يترابطان ويتكاملان في تحسين الأداء. إدارة الوقت الفعالة تحقق التنظيم والترتيب في العمليات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء في شركة كهرباء السعودية - القطاع الجنوبي. بالمقابل، جودة الأداء العالية تسهم في إنجاز المهام بكفاءة وفي الوقت المحدد. يتطلب تحسين الأداء تنسيق جودة الأداء وإدارة الوقت



بشكل متكامل، حيث يجري استكشاف آراء العاملين حول جودة الأداء وإدارة الوقت. (Brown, C 2021)، (علي، أحمد. محمد. 2022).

#### 4. متطلبات تحسين الأداء

وتعني في هذا البحث الحصول على آراء العاملين في شركة الكهرباء السعودية - القطاع الجنوبي بشأن متطلبات تحسين الأداء لجمع آرائهم وملاحظاتهم حول المجالات التي يرونها تحتاج إلى تحسين، والعوامل التي يعتقدون أنها تؤثر في أداء الشركة. (Johnson, R, Smith, M, & Brown, D 2020)، (حسن، أحمد علي 2021).

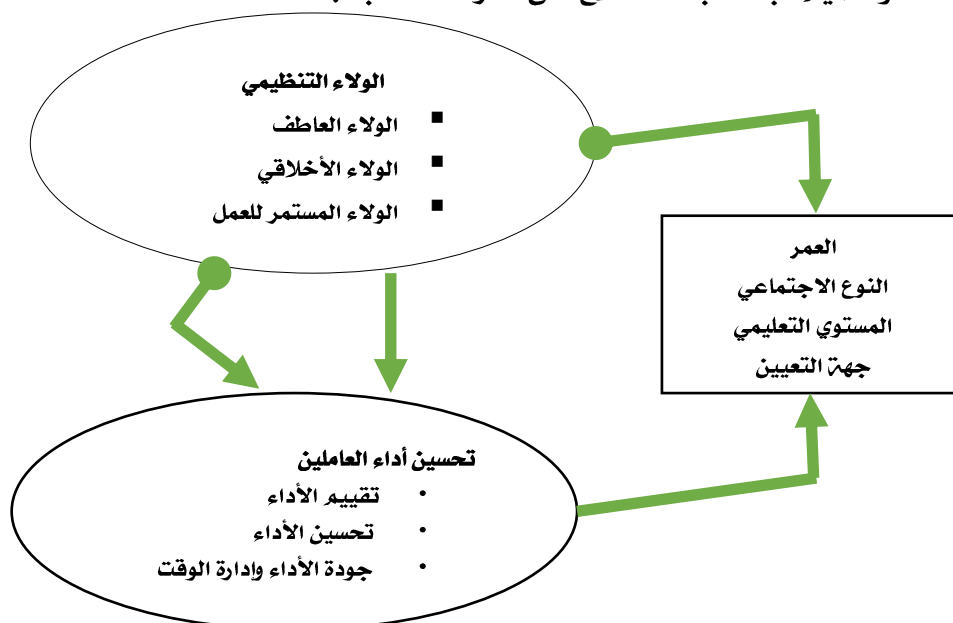
في ضوء الفروض والتعريفات السابقة والدراسات يمكن تحديد المتغيرات المستخدمة في الدراسة إجرائياً كما يأتي:

جدول (1) أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

| المتغيرات                   | المتغيرات الفرعية المرتبطة بالمتغيرات (عناصر القياس) |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|
| المستقل:<br>الولاء التنظيمي | ■ الولاء العاطفي.                                    |
|                             | ■ الولاء الأخلاقي.                                   |
|                             | ■ الولاء المستمر للعمل.                              |
|                             | ■ الشغف والاحتساب.                                   |
| التابع:<br>تحسين الأداء     | ■ تقييم الأداء.                                      |
|                             | ■ تحسين الأداء.                                      |
|                             | ■ جودة الأداء وإدارة الوقت.                          |
|                             | ■ متطلبات تحسين الأداء.                              |

#### نموذج البحث

نموذج البحث: أعداد وتصميم الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة



شكل (1): يوضح العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي وأبعاد تحسين أداء العاملين

## الدراسات السابقة: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: الخير، عجبنا، عبد الله (2016):

"الولاء التنظيمي لدى العاملين برئاسة الهيئة القومية للكهرباء بالخرطوم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "الولاء التنظيمي لدى العاملين برئاسة الهيئة القومية للكهرباء بالخرطوم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (260) مفردة، من مجتمع البحث الذي بلغ (550) مفردة، وقد اشتملت استمارة الدراسة على قسمين: القسم الأول حول الولاء الوجداني، ويشتمل على (16) فقرة موزعة على بُعدين هما الولاء العاطفي، والولاء المعياري والولاء المستمر. أما القسم الثاني فهو الولاء المتواصل، ويشتمل (16) فقرة.

من أهم ما خرجت به هذه الدراسة من النتائج والتوصيات الحفاظ على ولاء الموظفين بصفة عامة، والمديرين بصفة خاصة، وأن ولاء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء خاصة تميز بدرجة مرتفعة، واهتمام المسؤولين بخبرات العمال وعدم الاستهجان بالأفكار من أصحاب الخبرات البسيطة ووضعها في الاعتبار كفكرة موضع التنفيذ بعد دراستها. وإعطاء قدر أكبر من الاهتمام بالعاملين الأكثر تعليماً، وتوفير فرص تحقق طموحاتهم لضمان ولائهم المتصل للمنظمة، مع الاهتمام بالمرأة ومالها من دور فاعل في العمل والمجتمع، وتعزيز وتنمية قدراتها، وتوفير احتياجاتها في مكان العمل التي تتناسب مع طبيعتها وأدوارها المختلفة.

الدراسة الثانية: البطي، أحمد (2015)

"الولاء التنظيمي وأثره على تحسين الأداء في الجامعات الليبية: دراسة ميدانية على الجامعات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين - بالتطبيق على الجامعات الليبية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (692)، استجاب منهم (612) مفردة، وقد اشتملت استمارة الدراسة على قسمين، القسم الأول حول الولاء التنظيمي، ويشتمل على (23) فقرة موزعة على (3) أبعاد هي: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر. أما القسم الثاني فهو تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية، ويشتمل (9) فقرات موزعة على بُعدين (كمية الأداء، وجودة الأداء). وكانت نتائج البحث أن أبعاد الولاء التنظيمي المتمثلة في الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر، تؤثر على تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية موضع الدراسة، وأوضحت بأن هناك قصوراً في المحافظة على أعضاء هيئات التدريس بالجامعات الليبية، وأيضاً بينت أن من أهم الجوانب التي قد تسهم في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس الاهتمام بمقترحات أعضاء هيئات التدريس، وتوفير التجهيزات المادية الكافية لذلك.

الدراسة الثالثة: الجمل، سمير (2013)

"درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات عديدة، هي: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها المرؤوس. وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، وتكون مجتمع الدراسة من (398) مرؤوساً يعملون في ثلاث من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مديرية تربية شمال الخليل، ومديرية تربية الخليل، ومديرية تربية جنوب الخليل. ولأغراض جمع البيانات جرى استخدام استبانة

مكوّنة من (18) فقرة، وجرى توزيع (150) استبانة على المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم، استردّ (70) منها، بنسبة (22%). وقد أشارت نتائج الدراسة أنّ درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.2)، وأنّ أعلى الفقرات كانت "أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح العمل" توسط حسابي (4.5)، وأدنى الفقرات كانت "أعتقد أنّ من الأخطاء التي ارتكبتها هو عملي في هذه المديرية" بمتوسط حسابي (2.17)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية التي يعمل بها المرؤوس.

الدراسة الرابعة: نعموني، مراد (2014)

"دور الولاء في إنجاح عملية التغيير التنظيمي"

هذه الدراسة هي ورقة أدبية ونقاش علمي لدور الولاء في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، وفي هذا الإطار، فقد بيّنت البحوث الحديثة أنّ الولاء التنظيمي الذي يعبر عن علاقة نفسية بين الفرد ومنظمته، منبئ جيد لحالة الموارد البشرية في المؤسسة واستعدادها لقبول التغيير التنظيمي، وعلى هذا طرحت الدراسة السؤال الآتي: ما هي طرق تنمية ولاء العمال تجاه المنظمة حتى يصبح هذا الأخير وسيلة فعالة لإنجاح التغيير؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الدراسة بتعريف الولاء من الإلهام بلمحة تاريخية عن الولاء التنظيمي، وكما توصلت الدراسة إلى أن همزة الوصل بين المنظمة والعمال هو الرئيس المباشر.

الدراسة الخامسة: حجازي، هيثم (2006)

"قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي، والمستمر، والأخلاقي، لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني" استهدفت هذه الدراسة قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي، والمستمر، والأخلاقي، لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني، وقد أعدت استبانة لقياس درجة الولاء اعتماداً على المقياس الذي وضعه Meyer, 1993 (Allen and Smith) كونه يقيس أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة: العاطفي، والمستمر، والأخلاقي. كما جرى الاعتماد على مقياس موتاز (Mottas, 1989) من أجل قياس العوامل المؤثرة في الولاء والمحددة من قبل ستيبرز (العوامل الشخصية، العوامل المتعلقة بالعمل نفسه، العوامل المتعلقة بالخبرة في العمل)، وبعد إعداد الاستبانة، عرضت على عدد من المحكمين لإبداء آرائهم فيها، والأخذ بالتعديلات التي ارتأوها ضرورية. وقد شمل مجتمع الدراسة موظفي مجلس الأعيان جميعهم المصنفين وغير المصنفين ضمن الفئات الأولى، والثانية، والثالثة، والبالغ عددهم (65) موظفاً، في حين جرى استبعاد موظفي الفئة الرابعة من الدراسة. وقد أجريت الدراسة سنة (2005). ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة إشراك أكبر عدد من القياديين في عمليات التخطيط، والتوجيه، واتخاذ القرار

التعليق على الدراسات العربية

امتازت دراسة (عجبنا، عبد الله 2016) بأنها ناقشت الإطار النظري بشيء من التفصيل، حيث تحدثت عن الولاء التنظيمي من الرؤية الفكرية والرؤية السلوكية، ومن حيث الاتجاه فقد قسمته إلى اتجاهين: اتجاه تبادلي، واتجاه نفسي، ومن حيث المراحل إلى مرحلة الإذعان، ومرحلة التوافق والتماثل، ومرحلة التباين. أما أهم ما ميز دراسة (البطي، أحمد 2015) ثلاث توصيات لها عميق الدور في تشكيل المنظمات لتصل إلى الولاء التنظيمي عبر اللوائح والنظم وتصميم الوظائف في الهيكل التنظيمي من حيث العمل والرؤية والأهداف، وذلك بإعادة النظر في تصميم

الوظائف، وبما يزيد من درجة الرضا التنظيمي لشاغليها، وبالتالي يزيد من درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر لشاغليها. وإعادة النظر في نظم الحوافز والترقيات وتقييم الأداء من وقت لآخر، وبما يحقق الموضوعية لهذه النظم، وبالتالي يزيد من درجة الولاء التنظيمي. ودراسة الاتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية للعاملين على نحو مخطط ومستمر، والتحديد الجيد للأهداف، ومشاركة أعضاء هيئات التدريس والمرؤوسين في وضعها. ويمكن القول، إن أهم مستخلصات دراسة (نعموني، مراد 2014) أن تحديات المؤسسات في الدول العربية اليوم لا تكمن في عدم وجود كفاءات، بل تكمن في إيجاد العوامل التي تدفع العمال إلى الولاء التنظيمي، هذا الارتباط العاطفي "التزام القلب" الذي سيثمر عن عمل نوعي وأداء عال ونجاح المنظمة. بتفعيل بعض قيم العمل النيرة التي جاء بها الدين الإسلامي كقيمة الإتقان، والعدالة، واحترام الوقت، والوفاء بالعهد، وحسن المعاملة، التي اعتبرها الباحث البعد الرابع من أبعاد الولاء التنظيمي وهو الاحتساب والشغف. وجعله بمنزلة الوقود الذي يغذي الولاء التنظيمي للعاملين.

يعد الإطار النظري لدراسة (حجازي، هيثم 2006) ضاف، ولقد غطى كل الأدبيات السابقة له من حيث الاصطلاح والمفاهيم والتبويب والتشعيب، إلا أنه يعاب عليها صغر حجم العينة، مما يصعب عملية تعميم النتائج.

#### الدراسات الأجنبية

##### الدراسة الأولى: (Tomic, et al 2018)

###### "دراسة تجريبية لولاء الموظف وجودة الخدمة وخفض التكاليف وأداء الشركة"

كان تركيز هذه الدراسة على التحقيق في العلاقات بين ولاء الموظفين وجودة الخدمة، وتخفيض التكاليف وأداء الشركة. بهدف التحقق من تأثير ولاء الموظف في أداء الشركة. جرى تطوير نموذج البحث واختباره تجريبياً على عينة من (100) شركة خدمة، وجرى توزيع (317) استمارة استبيان في جمهورية صربيا وجمهورية البوسنة والهرسك. وجرى استخدام تحليل إحصائي خلصت فيه الدراسة إلى أن ولاء الموظف يرتبط ارتباطاً كبيراً بجودة أداء الشركة، وله تأثير إيجابي عليها. هذه الدراسة، قامت بتطوير واختبار العلاقات بين ولاء الموظف وجودة الخدمة، وخفض التكاليف وأداء الشركة. لتعطي نتائج البحث دعماً قوياً للفرضية القائلة بأن ولاء الموظف له تأثير إيجابي على جودة الخدمة، وجودة الخدمة لها تأثير إيجابي على تخفيض التكلفة، وخفض التكاليف له تأثير إيجابي على أداء الشركة.

##### الدراسة الثانية: (Seema, et al 2010)

###### "ولاء الموظفين تجاه المنظمة - دراسة أكاديمية"

بدأ الباحثان ملخص بحثهما بعبارة لفريد رايشولد في كتابه "تأثير الولاء" يعرف فيها الولاء بأنه الرغبة في الاستثمار أو التضحية الشخصية لتعزيز العلاقات. وكلمات أفلاطون قال الرجل الأصيل هو وحدة الرجل المخلص، والولاء هو حالة من الفلسفة الحقيقية. عموماً، يمكن وصف ولاء الموظفين بأفضل طريقة بأنه عملية تتكوّن من اتجاهات تنبثق منها سلوكيات واقعية ومقصودة. إن العثور على أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم هو التحدي الذي تواجهه كل شركة.

تقوم هذه الدراسة بمحاولة لمعرفة العلاقة بين الولاء والعوامل التنظيمية. ومعرفة أسباب الاختلاف في الولاء بين المعلمين ومقارنة ولاء المعلمين من المهنين والمعلمين غير المحترفين مع المدارس في تدريس المقررات غير المهنية، وأهم العوامل التي أظهرت تأثيرها على الولاء من هذه الدراسة هي التطوير الوظيفي، الحافز، والأمن الوظيفي، والقيادة،

والالتزام، والتحفيز. خلصت نتائج البحث إلى أنه لا يوجد اختلاف كبير ذو دلالة إحصائية في الولاء بين المعلمين المحترفين وغير المحترفين. أيضاً لا يوجد فرق كبير ذو دلالة إحصائية في الولاء بين المعلمين من الإناث والذكور المحترفين.

#### الدراسة الثالثة: (Murali, et al 2017)

"ولاء الموظفين والأداء التنظيمي وتقييم الأداء - دراسة ميدانية

أجريت هذه الدراسة لفحص أهمية ولاء الموظفين في الأداء التنظيمي، وبالتالي جدوى إدراج لاحقة في تقييمات الأداء. جرى اختيار المشاركين (411) في هذه الدراسة عشوائياً من المشاركين في استطلاع عبر الإنترنت، يقتصر على مجموعة من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (20-60). وتشترك الأغلبية المهمة في الرأي في الاعتراف بوعدهم ومكافأته. أجريت دراسة استقصائية باستخدام استبيان عبر نموذج مسح عبر الإنترنت لجمع معلومات حول ولاء الموظفين وربطه بالأداء التنظيمي وأخذ رأي المستفتى في تقييمات أدائه.

#### الدراسة الرابعة: (Eketu, et al 2017)

"تعزيز ولاء الموظف من خلال عقلية التعلم التنظيمي، دراسة لشركات ضيافة مختارة في بورت هاركورت، نيجيريا" تبحث هذه الدراسة تأثير عقلية التعلم التنظيمي على ولاء الموظف. اعتمدت الدراسة تصميمًا بحثيًا مستعرضًا، جمعت بيانات من عينة تتكوّن (122) موظفًا مستمدين من مجموعة مستهدفة من 50 فندق (ثلاثة وأربع نجوم) تعمل في بورت هاركورت بنيجيريا. جرى اختبار فرضيات البحث المصاغّة باستخدام معامل ارتباط الرتب سيبرمان، وقياس الانحدار بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). جرى اختبار موثوقية أداة البحث باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach) Alpha. من نتائج تحليل البيانات، وجد أن ولاء العمال المعبر عنه من حيث الولاء المستمر والعاطفي والأخلاقي بين العاملين في صناعة الضيافة متجذر بقوة في نمط (التعلم) التعلم المكتسب والخبرة عن طريق التوعية وصناعة الوعي والاتصال. وبناءً على هذه النتيجة، خلصت الدراسة إلى أن عقلية التعلم التنظيمي تحسّن ولاء العمال في المنظمات.

استناداً إلى استنتاج الباحثين، أوصت الدراسة بأنه ينبغي على المنظمات تحسين قدرتها على تبني عقلية التعلم عبر تعزيز الوعي المعرفي، والعمليات التفكيرية وتبادل المعلومات لضمان ولاء الموظفين الفعال.

#### التعليق على الدراسات الأجنبية

دراسة (Tomic, et al 2018) ارتكزت على أساليب إحصائية متنوعة، وبرمجيات، مثل آموس (A.M.O.S) لتحليل المسار، وخرجت بنموذج ذو علاقات محددة قابلة للتطبيق في مجال الإدارة في تحليل الأداء، يمكن تعميمها في التطبيق وتحليل الأداء في شركات الخدمات.

أما دراسة (Seema, et al 2010) فقد كانت تحاول تحديد العوامل المؤثرة على ولاء الأساتذة المحترفين وغير المحترفين تجاه مؤسساتهم العلمية، فإن استخدام التحليل العاملي كان موفقاً، واستطاعت الدراسة أن تخلص إلى ستة عوامل من بين أحد عشر عاملاً هي التي تؤثر على الولاء، وهي التطوير الوظيفي، والتحفيز، والترابط، والأمن الوظيفي، والقيادة، والالتزام. ومن المعوقات التي ذكرها الباحثون في دراسة (Murali, et al 2017) هي أن الأسئلة التي تتعلق بالمشاعر والأحاسيس وما أسموه الأسئلة النفسية التي تمثل جزءاً معتبراً من استبيانات قياس الولاء التنظيمي تتأثر بالحالة النفسية اللحظية، وبقابلية البشر في إظهار أنفسهم كأحسن ما يكون. بينما تناولت دراسة

(Eketu, et al 2017) مصطلحاً حديثاً، وهو مؤسسات عقلية التعلم التنظيمي، وأكدت الدراسة ارتفاع الولاء التنظيمي كلما مارست المنظمة عبر سياساتها وإجراءاتها عقلية التعلم التنظيمي زاد ولاء العاملين لها.

## الدراسة الميدانية

### مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من الشركة السعودية للكهرباء في المنطقة الجنوبية، بالإضافة إلى تسع شركات متعاقدة للتشغيل، وهي: شركة القصر للاستشارات الهندسية، والمجموعة العالمية الهندسية السعودية (SEGI)، وشركة العثمان للاستشارات، وشركة مسار للاستشارات، وشركة الدال الاستشارية، وشركة المقاولات الوطنية المحدودة (NCC)، وشركة مجموعة الشريف للمقاولات والتنمية التجارية القابضة (ASG)، وشركة الجهاز للقابضة، وشركة الفناز. ويبلغ عدد العاملين في هذا المجتمع (2300).

### عينة البحث

حدّد حجم عينة البحث باستخدام معادلة ريتشارد جيجر، والتي بلغت (329) فرداً. جرى توزيع الاستبانة عليها. (Jiger, R 1971).

### نتائج التحليل الإحصائي

#### 1. اختبار الثبات والاتساق الداخلي للاستبانة:

##### 1.1. ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) جرى حساب معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) فرداً، وقد تم استبعادها من العينة الكلية. والجدول (2) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------|--------------|
| .926               | 56           |

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات العام لمحاوَر الدراسة مرتفع، حيث بلغ (0.926) لإجمالي فقرات الاستبانة (56). فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (0.867) كحد أدنى وبين (0.969) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، بحسب مقياس نائلي الذي يعتمد (0.70) كحد أدنى للثبات.

#### 2.1. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول (3) الاتساق الداخلي لمحاوَر الولاء التنظيمي

| الولاء التنظيمي | الارتباط | المعنوية |
|-----------------|----------|----------|
| الولاء الأخلاقي | .825**   | 0.0000   |

|        |        |                   |
|--------|--------|-------------------|
| 0.0000 | .888** | الولاء العاطفي    |
| 0.0000 | .869** | الولاء الاستمراري |
| 0.0000 | .793** | الاحتساب والشغف   |

وفي الجدول (3) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محاور الولاء التنظيمي والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.793) فيما كان الحد الأعلى (0.888).

جدول (4): الاتساق الداخلي لمحاور جودة أداء العاملين

| المعنوية | الارتباط | تحسين أداء العاملين |
|----------|----------|---------------------|
| 0.0000   | .783**   | تقييم الأداء        |
| 0.0000   | .934**   | تحسين الأداء        |
| 0.0000   | .923**   | جودة الوقت          |
| 0.0000   | .886**   | متطلبات الأداء      |

كما يبين الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محاور تحسين أداء العاملين والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.783) فيما كان الحد الأعلى (0.934).

وعليه، فإن جميع فقرات المحاور متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

## 2. أساليب القياس والتحليل:

بهدف معالجة البيانات إحصائياً، ومن أجل التوصل إلى مؤشرات تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته، فقد اعتمد البحث متوسط الاتجاه والوزن المئوي المرجح والترتيب لغرض تحديد مستوى أهمية الفقرات الفرعية والمتغيرات الرئيسية للبحث. كما استخدم الانحدار المتعدد للمتغيرات الرئيسية المعتمد على المتغيرات الفرعية للمتغيرات المستقلة الرئيسية لغرض تحليل العلاقات الارتباطية للمتغيرات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات ونسبة تفسير المتغيرات المستقلة للتغيير في المتغير المعتمد، فضلاً عن اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للبحث. وجرى استخدام اختبارات التباين الأحادي، واختبارت- للعينات المستقلة لاكتشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية، واختبار كروسكال ويلز أو مان ويني للبيانات الترتيبية.

### - توزيع مضردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والشخصية:

يوضح الجدول (5) أن عدد أفراد عينة البحث من موظفي الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية قد بلغ (329) فرداً، وكان أغلبهم من الذكور الذين بلغ عددهم (313)، بنسبة (95.1%) من عينة البحث، بينما بلغ عدد الإناث (16)، بنسبة (4.9%) من عينة البحث. ويتضح أن توزيع عينة البحث يكاد يكون متساوياً من حيث العدد حسب جهة التعيين، حيث كان عدد الموظفين الذين عينتهم الشركة (166) بنسبة (50.5%) من عينة البحث، بينما بلغ عدد الموظفين الذين عينهم المقاول (163) بنسبة (49.5%) من عينة البحث.



أما من حيث متغير العمر نجد أن غالبية المبحوثين من الفئة العمرية من (31 - 40) سنة، حيث بلغ عددهم (194) بنسبة (59%)، يليها الفئة العمرية من (41 - 50) سنة، حيث بلغ عددهم (92) بنسبة (28%)، ثم الفئة العمرية من (20 - 30) سنة، حيث بلغ عددهم (36) بنسبة (10.9%)، ثم الفئة العمرية من (51) سنة - فأكثر، حيث بلغ عددهم (7) بنسبة (2.1%).

أما من حيث المستوى الوظيفي، فقد تبين من الجدول أن عدد المبحوثين من فئة الموظفين الإداريين (136) بنسبة (41.3%)، يليها فئة المهندسين (97) بنسبة (29.5%)، ثم فئة الفنيين (80) بنسبة (24.3%)، ثم فئة العمال (16) بنسبة (4.9%).

وكان التوزيع حسب الحالة الاجتماعية بأغلبية عدد المتزوجين (301) بنسبة (91.5%)، بينما بلغ غير المتزوجين (18) بنسبة (5.5%)، يليهم المطلقين والمطلقات، وعددهم (7) بنسبة (2.1%)، ثم الأرامل وعددهم (3) بنسبة (0.9%).

كما يتضح أن عدد موظفي الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية عينة البحث الذين كانت سنوات خبرتهم 5 سنوات أو أقل (216) بنسبة (65.7%) من إجمالي حجم العينة، بينما عدد المبحوثين الذين كانت سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة (80) بنسبة (24.3%) من إجمالي حجم العينة، أما المبحوثين الذين كانت سنوات خبرتهم من 21 سنة فأكثر، فقد بلغ عددهم (24) بنسبة (7.3%) من إجمالي حجم العينة، وكان عدد المبحوثين الذين كانت سنوات خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات (7) بنسبة (2.1%) من إجمالي حجم العينة، أما عدد المبحوثين الذين كانت سنوات خبرتهم 16 إلى 20 سنة (2) بنسبة (0.6%) من إجمالي حجم العينة.

ونجد أن النسبة الأكبر من المبحوثين في العينة من حيث المؤهل العلمي كانت من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (159) بنسبة (48.3%)، يليهم حملة شهادة الدبلوم، حيث بلغ عددهم (122) بنسبة (37.1%)، ثم حملة شهادة الثانوي، حيث بلغ عددهم (32) بنسبة (9.7%)، ثم حملة شهادة الماجستير، حيث بلغ عددهم (15) بنسبة (4.6%)، وحملة شهادة الدكتوراة، حيث بلغ عددهم (1) بنسبة (0.3%).

جدول (5): توزيع المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

| النوع             | الذكور      | النسبة |
|-------------------|-------------|--------|
| ذكر               | 313         | 95.1%  |
| أنثى              | 16          | 4.9%   |
| جهة التعيين       | الشركة      | 50.5%  |
| المقاول           | 163         | 49.5%  |
| العمر             | 20 - 30 سنة | 10.9%  |
| 31 - 40 سنة       | 194         | 59%    |
| 41 - 50 سنة       | 92          | 28%    |
| 51 سنة - فأكثر    | 7           | 2.1%   |
| الحالة الاجتماعية | غير متزوج   | 5.5%   |
| متزوجة / متزوج    | 301         | 91.5%  |
| مطلق / مطلقة      | 7           | 2.1%   |
| أرمل / أرملة      | 3           | 0.9%   |
| المستوى الوظيفي   | عامل        | 4.9%   |
| فني               | 80          | 24.3%  |



|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| موظف إداري   | 136 | 41.3% |
| مهندس        | 97  | 29.5% |
| 1 - 5 سنة    | 216 | 65.7% |
| 6 - 10 سنة   | 7   | 2.1%  |
| 11 - 15 سنة  | 80  | 24.3% |
| 16 - 20 سنة  | 2   | 0.6%  |
| 21 سنة فأكثر | 24  | 7.3%  |
| ثانوي        | 32  | 9.7%  |
| دبلوم        | 122 | 37.1% |
| بكالوريوس    | 159 | 48.3% |
| ماجستير      | 15  | 4.6%  |
| دكتوراة      | 1   | 0.3%  |

عدد سنوات الخدمة

المستوى التعليمي

ويتبين أن غالبية المبحوثين من الموظفين في الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية هم من فئة خبرة 5 سنوات أو أقل وعددهم (216) بنسبة (65.7%) من إجمالي حجم العينة أغلبهم من فئة الموظفين الإداريين بنسبة (50.5%). وكان متوسط سنوات الخبرة لفئة المهندسين (10.4) سنة، وفئة الإداريين (4.95) سنة، وفئة الفنيين (7.25) سنة، والعمال (4.9) سنة.

### 3. تحديد أهمية الفقرات لمتغيرات الولاء التنظيمي؛

ويتبين من الجدول (6) أن نتائج تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام متوسط الاتجاه تشير إلى أن الفقرات ([27] أحرص على إبراز الجوانب الإيجابية للشركة في كل مناسبة، [23] سأدافع عن المنظمة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها، [31] أعتقد أنني أحدهم مستقبلي الوظيفي بالبقاء بهذه الشركة، [35] لدي الاستعداد أن أبذل مزيداً من الجهد لإنجاح عمل الشركة) قد جاءت في المراتب الأربعة الأولى الأكثر تأثيراً في مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (3.25، 3.23، 3.22، 3.22) وهذه المتغيرات تمثل اتجاهاً إيجابياً، وهي الأكثر أهمية في التأثير من بين المتغيرات السبعة عشرة في تحديد مستوى الولاء التنظيمي حسب رأي عينة البحث من الموظفين بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية. بينما جاءت الفقرات ([29] لدي ارتباط عاطفي تجاه هذه الشركة، [25] تتبنى الشركة طرق التسيير الديمقراطية التي تساعد في تدعيم الولاء، [33] تقدم الشركة مزايا لا تتوافر في شركات أخرى مقابلتها، [38] أستمتع بالعمل أكثر مما أستمتع بأوقات الراحة والتسلية، [36] أبذل مجهود ووقت إضافي في العمل مما يؤثر سلباً على حياتي الأسرية والاجتماعية، [28] أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في الشركة، [30] أفتخر وأعتز بالشركة عندما أزور بلدي الأصلي أو ديرتي، [37] أعتقد أن حبي لوظيفتي في الشركة يتغلب على كل احتياجاتي، [24] تتفق قيمتي ومعتقداتي مع القيم والمعتقدات السائدة بالشركة، [26] أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة في المراتب (5 - 14)، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (3.21، 3.19، 3.19، 3.15، 3.12، 3.09، 3.07، 3.05، 3.03، 3)، وجميعها تعكس اتجاهاً إيجابياً (محايد) في تحديد مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحاور وفقرات أبعاد الولاء التنظيمي

| المحاور / الفقرات                                                     | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط المرجح | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاه العينة | الترتيب |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|--------------|---------|
| [23] سأدافع عن المنظمة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها.        | التكرار    | 56    | 57    | 135       | 70             | 11           | 3.23              | 1.072           | محايد        | 1       |
|                                                                       | النسبة     | 17.0% | 17.3% | 41.0%     | 21.3%          | 3.3%         |                   |                 |              |         |
| [24] تتفق قيمي ومعتقداتي مع القيم والمعتقدات السائدة بالشركة.         | التكرار    | 45    | 49    | 130       | 80             | 25           | 3.03              | 1.116           | محايد        | 3       |
|                                                                       | النسبة     | 13.7% | 14.9% | 39.5%     | 24.3%          | 7.6%         |                   |                 |              |         |
| [25] تتبنى الشركة طرق التسيير الديمقراطية التي تساعد في تدعيم الولاء. | التكرار    | 48    | 64    | 135       | 65             | 17           | 3.19              | 1.073           | محايد        | 2       |
|                                                                       | النسبة     | 14.6% | 19.5% | 41.0%     | 19.8%          | 5.2%         |                   |                 |              |         |
| [26] أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة.                             | التكرار    | 39    | 66    | 104       | 97             | 23           | 3                 | 1.119           | محايد        | 4       |
|                                                                       | النسبة     | 11.9% | 20.1% | 31.6%     | 29.5%          | 7.0%         |                   |                 |              |         |
| المقياس الكلي لمحور الولاء الأخلاقي                                   |            |       |       |           |                |              |                   |                 |              |         |
| [27] أحرص على إبراز الجوانب الإيجابية للشركة في كل مناسبة.            | التكرار    | 47    | 67    | 148       | 54             | 13           | 3.25              | 1.02            | محايد        | 1       |
|                                                                       | النسبة     | 14.3% | 20.4% | 45.0%     | 16.4%          | 4.0%         |                   |                 |              |         |
| [28] أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في الشركة.                        | التكرار    | 48    | 60    | 117       | 81             | 23           | 3.09              | 1.135           | محايد        | 3       |
|                                                                       | النسبة     | 14.6% | 18.2% | 35.6%     | 24.6%          | 7.0%         |                   |                 |              |         |
| [29] لدي ارتباط عاطفي تجاه هذه الشركة.                                | التكرار    | 53    | 58    | 138       | 64             | 16           | 3.21              | 1.082           | محايد        | 2       |
|                                                                       | النسبة     | 16.1% | 17.6% | 41.9%     | 19.5%          | 4.9%         |                   |                 |              |         |
| [30] افتخر واعتز بالشركة عندما أזור بلدي الأصلي أو ديرتي.             | التكرار    | 51    | 62    | 94        | 103            | 19           | 3.07              | 1.163           | محايد        | 4       |
|                                                                       | النسبة     | 15.5% | 18.8% | 28.6%     | 31.3%          | 5.8%         |                   |                 |              |         |
| المقياس الكلي لمحور الولاء العاطفي                                    |            |       |       |           |                |              |                   |                 |              |         |
| [31] أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء بهذه الشركة.            | التكرار    | 56    | 55    | 137       | 69             | 12           | 3.22              | 1.075           | محايد        | 1       |
|                                                                       | النسبة     | 17.0% | 16.7% | 41.6%     | 21.0%          | 3.6%         |                   |                 |              |         |
| [32] أجد صعوبة ترك العمل بالشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر.           | التكرار    | 23    | 68    | 141       | 47             | 50           | 2.9               | 1.109           | محايد        | 3       |
|                                                                       | النسبة     | 7.0%  | 20.7% | 42.9%     | 14.3%          | 15.2%        |                   |                 |              |         |
|                                                                       | التكرار    | 45    | 62    | 148       | 58             | 16           | 3.19              | 1.036           | محايد        | 2       |
|                                                                       | النسبة     |       |       |           |                |              |                   |                 |              |         |

|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  |         |        |        |        |        |        |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  |  |  |  |  | [33] تقدم الشركة مزايا لا تتوافر في شركات أخرى مقابلة لها.                        |  |  |  |  | النسبة  | 13.7 % | 18.8 % | 45.0 % | 17.6 % | 4.9 %  |
|  |  |  |  |  | [34] لا تراودني فكرة أن أترك الشركة.                                              |  |  |  |  | التكرار | 15     | 97     | 95     | 64     | 58     |
|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  | النسبة  | 4.6 %  | 29.5 % | 28.9 % | 19.5 % | 17.6 % |
|  |  |  |  |  | المقياس الكلي لمحور الولاء الاستمراري                                             |  |  |  |  |         |        |        |        |        |        |
|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  |         |        |        |        |        |        |
|  |  |  |  |  | [35] لدي الاستعداد أن أبذل مزيداً من الجهد لإنجاح عمل الشركة.                     |  |  |  |  | التكرار | 53     | 56     | 141    | 68     | 11     |
|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  | النسبة  | 16.1 % | 17.0 % | 42.9 % | 20.7 % | 3.3 %  |
|  |  |  |  |  | [36] أبذل مجهود ووقت إضافي في العمل مما يؤثر سلباً على حياتي الأسرية والاجتماعية. |  |  |  |  | التكرار | 45     | 65     | 118    | 87     | 14     |
|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  | النسبة  | 13.7 % | 19.8 % | 35.9 % | 26.4 % | 4.3 %  |
|  |  |  |  |  | [37] أعتقد أن حبي لوظيفتي في الشركة يتغلب على كل احتياجاتي.                       |  |  |  |  | التكرار | 43     | 50     | 138    | 75     | 23     |
|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  | النسبة  | 13.1 % | 15.2 % | 41.9 % | 22.8 % | 7.0 %  |
|  |  |  |  |  | [38] أستمتع بالعمل أكثر مما أستمتع بأوقات الراحة والتسلية.                        |  |  |  |  | التكرار | 60     | 55     | 104    | 93     | 17     |
|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  | النسبة  | 18.2 % | 16.7 % | 31.6 % | 28.3 % | 5.2 %  |
|  |  |  |  |  | [39] أرفض تكليفي بأعباء خارج نطاق مسؤولياتي.                                      |  |  |  |  | التكرار | 18     | 67     | 137    | 62     | 45     |
|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  | النسبة  | 5.5 %  | 20.4 % | 41.6 % | 18.8 % | 13.7 % |
|  |  |  |  |  | المقياس الكلي لمحور الاحتساب والشغف                                               |  |  |  |  |         |        |        |        |        |        |
|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  |         |        |        |        |        |        |
|  |  |  |  |  | المقياس الكلي لمحور أبعاد الولاء التنظيمي                                         |  |  |  |  |         |        |        |        |        |        |
|  |  |  |  |  |                                                                                   |  |  |  |  |         |        |        |        |        |        |

أما الفقرات ([32] أجد صعوبة ترك العمل بالشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر، [39] أرفض تكليفي بأعباء خارج نطاق مسؤولياتي، [34] لا تراودني فكرة أن أترك الشركة) فقد تذيلت أهمية التأثير من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت في المراتب (15 - 17)، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (2.84، 2.85، 2.9)، وجميعها تعكس اتجاهاً محايداً أقرب للسلب في تحديد مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة. ويلاحظ من الجدول (6) أن المتغير الرئيس (محور الولاء الأخلاقي) الذي فقراته الفرعية (23 - 26) يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.15)، يليه في المرتبة الثانية المتغير الرئيس (محور الولاء العاطفي) الذي فقراته الفرعية (27 - 39)، إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.11)، ثم المتغير الرئيس (محور الولاء الاستمراري) الذي فقراته الفرعية (40 - 34)، ويحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.08)، وأخيراً المتغير الرئيس (محور الاحتساب والشغف) الذي فقراته الفرعية (35 - 39) يحتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.04).

ويلاحظ أن المتغيرات الرئيسة الأربع تمثل اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا (محايد) وهي تعكس المستوى الواضح لأهمية هذه المتغيرات في تحديد مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة. إن توجه الفقرات الرئيسة في نتائج التحليل الإحصائي نحو محايد سلباً أو إيجاباً قد يعكس دقة وموضوعية البحث، ويساعد على تجنب تأثير التوجه المتوقع للمشاركين، وهذا قد يساعد على تقديم تقييمات واستجابات حقيقية ومستقلة دون أي تأثير محتمل من الإيجابية أو السلبية الاجتماعية أو أي توجه إيجابي أو سلبي متوقع، وقد يُعدّ الاتجاه المحايد مؤشراً على مرونة التعبير وحرية التقييم، ويساعد في الحصول على تقييمات واضحة ومنطقية للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن أجل معالجة هذه النقطة وتحليل العلاقات الارتباطية بنحو أكثر تفصيلاً بين المتغيرات وقياس قوة تلك العلاقات، قام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية المتعددة، مثل الانحدار المتعدد، واختبارات التباين الأحادية، واختبارات - للعينات المستقلة، كما استخدم أيضاً اختبارات كروسكال-واليس ومان-ويتني للبيانات الترتيبية لاكتشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات المختلفة وتحديد مستوى الولاء التنظيمي. وقد توصلت هذه الأدوات إلى نتائج تظهر الفروق الحقيقية بنحو أفضل.

#### 4. تحديد أهمية الفقرات لمتغيرات تحسين أداء العاملين؛

ويتبين من الجدول (7) أن نتائج تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام متوسط الاتجاه تشير إلى أن الفقرات ([47] المسار التدريبي بالشركة جيد ويعزز خبراتي وقدراتي في وظيفتي، [49] أسعى لإتمام عملي في الوقت المحدد بتحديد الأولويات الواجب تنفيذها بتخطيط الوقت، [48] تدعم إدارة الشركة آراء وأفكار العاملين والمتعلقة بتحسين جودة الأداء) قد جاءت في المراتب الثلاث الأولى الأكثر تأثيراً في مستوى تحسين أداء العاملين من وجهة نظر عينة البحث، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (3.39، 3.38، 3.23) وهذه المتغيرات تمثل اتجاهًا إيجابياً، وهي الأكثر أهمية في التأثير من بين المتغيرات السبعة عشرة في تحديد مستوى تحسين أداء العاملين حسب رأي عينة البحث من الموظفين بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.

وجاءت الفقرات ([40] تعمل إدارة الشركة على وضع معايير واضحة لجميع العاملين، والمتعلقة بأداء الواجبات الوظيفية المختلفة، [45] أراعي التنوع للعمالء والزملء في الدين أو الجنسية، مما يساعدني على تحسين الأداء والتعاون فيه، [51] تهدف الرقابة على الوقت في الشركة إلى تصحيح الانحراف وليس إلى فرض العقاب، [52] أخصص جزءاً من وقت العمل أبتعد فيه عن الضجيج وضغوط العمل لاستعادة نشاطي، [44] نظام التقييم الموجود بالشركة يجعلني أحسن من أدائي، [56] يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين، [41] في الشركة تختلف معايير تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظيفة، [43] أنا على دراية وفهم لمعايير تقييم الأداء بالشركة، [46] أحرص على كتابة تقارير العمل وإرسالها إلى جهات الاختصاص في وقتها (يومية كانت أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية، [50] أخصص جزءاً من وقتي لمناقشة زملائي في موضوعات العمل، [42] يجري مزج مفاهيم الكفاءة والفعالية عند وضع معايير الأداء في الشركة، [53] توفر الشركة الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحسين جودة أداء العاملين) في المراتب (4 - 15)، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (3.19، 3.19، 3.18، 3.16، 3.15، 3.14، 3.14، 3.11، 3.07، 3.06)، وجميعها تعكس اتجاهًا إيجابياً (محايد) في تحديد مستوى تحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحاور وفقرات أبعاد تحسين أداء العاملين

| المحاور / الفقرات                                                                                       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط المرجح | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاه العينة | تكرار |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|--------------|-------|
| [40] تعمل إدارة الشركة على وضع معايير واضحة لجميع العاملين، والمتعلقة بأداء الواجبات الوظيفية المختلفة. | 57         | 51    | 132   | 74        | 15             | 3.1          | 1.10              | 63.8 %          | محايد        | 1     |
| [41] في الشركة تختلف معايير تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظيفة.                                         | 43         | 70    | 130   | 63        | 23             | 3.1          | 1.09              | 62.8 %          | محايد        | 2     |
| [42] يجري مزج مفاهيم الكفاءة والفعالية عند وضع معايير الأداء في الشركة.                                 | 46         | 63    | 109   | 90        | 21             | 3.0          | 1.13              | 61.4 %          | محايد        | 4     |
| [43] أنا على دراية وفهم لمعايير تقييم الأداء بالشركة.                                                   | 43         | 55    | 153   | 60        | 18             | 3.1          | 1.03              | 62.8 %          | محايد        | 2     |
| المقاس الكلي لمحور تقييم الأداء                                                                         |            |       |       |           |                |              |                   |                 |              |       |
| [44] نظام التقييم الموجود بالشركة يجعلني أحسن من أدائي.                                                 | 47         | 60    | 132   | 80        | 10             | 3.1          | 1.04              | 63.2 %          | محايد        | 4     |
| [45] أراعي التنوع للعمالء والزملاء في الدين أو الجنسية، مما يساعدني على تحسين الأداء والتعاون فيه.      | 45         | 64    | 145   | 58        | 17             | 3.1          | 1.04              | 63.8 %          | محايد        | 3     |
| [46] أحرص على كتابة تقارير العمل وإرسالها إلى جهات الاختصاص في وقتها.                                   | 53         | 55    | 119   | 90        | 12             | 3.1          | 1.10              | 62.8 %          | محايد        | 5     |
| [47] المسار التدريبي بالشركة جيد ويعزز خبراتي وقد راتي في وظيفتي.                                       | 59         | 67    | 156   | 37        | 10             | 3.3          | 1.00              | 67.8 %          | محايد        | 1     |
| [48] تدعم إدارة الشركة آراء وأفكار العاملين والمتعلقة بتحسين جودة الأداء.                               | 63         | 54    | 128   | 64        | 20             | 3.2          | 1.14              | 64.6 %          | محايد        | 2     |
| المقاس الكلي لمحور تحسين الأداء                                                                         |            |       |       |           |                |              |                   |                 |              |       |
| [49] أسعى لإتمام عملي في الوقت المحدد بتحديد الأولويات الواجب تنفيذها بتخطيط الوقت.                     | 67         | 64    | 131   | 60        | 7              | 3.3          | 1.06              | 67.6 %          | محايد        | 1     |
|                                                                                                         | 50         | 56    | 116   | 95        | 12             |              |                   |                 | محايد        | 4     |

|   |       |           |           |          |                 |                  |                  |                 |                 |         |                                                                                             |
|---|-------|-----------|-----------|----------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |       | 62.2<br>% | 1.09<br>7 | 3.1<br>1 | 3.6<br>%        | 28.9<br>%        | 35.3<br>%        | 17.0<br>%       | 15.2<br>%       | النسبة  | [50] أخصص جزءاً من وقتي لمناقشة زملائي في موضوعات العمل.                                    |
| 2 | محايد | 63.6<br>% | 1.12<br>1 | 3.1<br>8 | 17<br>5.2<br>%  | 77<br>23.4<br>%  | 119<br>36.2<br>% | 62<br>18.8<br>% | 54<br>16.4<br>% | التكرار | [51] تهدف الرقابة على الوقت في الشركة إلى تصحيح الانحراف وليس إلى فرض العقاب.               |
| 2 | محايد | 63.6<br>% | 1.12<br>5 | 3.1<br>8 | 17<br>5.2<br>%  | 77<br>23.4<br>%  | 119<br>36.2<br>% | 61<br>18.5<br>% | 55<br>16.7<br>% | التكرار | [52] أخصص جزءاً من وقت العمل أبتعد فيه عن الضجيج وضغوط العمل لاستعادة نشاطي.                |
|   |       | 64.3<br>% | 0.84      | 3.2<br>1 |                 |                  |                  |                 |                 |         | المقياس الكلي لمحو جودة الأداء وإدارة الوقت                                                 |
| 2 | محايد | 61.2<br>% | 1.09<br>6 | 3.0<br>6 | 11<br>3.3<br>%  | 108<br>32.8<br>% | 108<br>32.8<br>% | 55<br>16.7<br>% | 47<br>14.3<br>% | التكرار | [53] توفر الشركة الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحسين جودة أداء العاملين. |
| 3 | محايد | 57.4<br>% | 1.09<br>4 | 2.8<br>7 | 50<br>15.2<br>% | 56<br>17.0<br>%  | 123<br>37.4<br>% | 86<br>26.1<br>% | 14<br>4.3<br>%  | التكرار | [54] لا أحتاج إلى دورات مكثفة وسريعة في عدد من المهارات المهمة في عملي.                     |
| 4 | محايد | 56.8<br>% | 1.10<br>8 | 2.8<br>4 | 51<br>15.5<br>% | 63<br>19.1<br>%  | 119<br>36.2<br>% | 80<br>24.3<br>% | 16<br>4.9<br>%  | التكرار | [55] دائماً توقيت التدريب مناسب.                                                            |
| 1 | محايد | 63.0<br>% | 1.03<br>4 | 3.1<br>5 | 12<br>3.6<br>%  | 72<br>21.9<br>%  | 148<br>45<br>%   | 50<br>15.2<br>% | 47<br>14.3<br>% | التكرار | [56] يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين.   |
|   |       | 59.6<br>% | 0.27<br>7 | 2.9<br>8 |                 |                  |                  |                 |                 |         | المقياس الكلي لمحو متطلبات تحسين الأداء                                                     |
|   |       | 62.7<br>% | 0.60<br>2 | 3.1<br>4 |                 |                  |                  |                 |                 |         | المقياس الكلي لأبعاد تحسين أداء العاملين                                                    |

أما الفقرات ([54] لا أحتاج إلى دورات مكثفة وسريعة في عدد من المهارات المهمة في عملي، [55] دائماً توقيت التدريب مناسب) فقد تذيلت أهمية التأثير من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت في المراتب (16-17)، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (2.87، 2.84)، وجميعها تعكس اتجاهاً محايداً أقرب للسلب في تحديد مستوى تحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد العينة.

وبلاحظ من **الجدول (7)** أن المتغير الرئيس (محور تحسين الأداء) الذي فقراته الفرعية (44 - 48) يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.22)، ويليه المتغير الرئيس (محور جودة الأداء وإدارة الوقت) الذي فقراته الفرعية (49 - 52) ويحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.21)، ثم المتغير الرئيس (محور تقييم الأداء) الذي فقراته الفرعية (40 - 43) يحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.13)، وأخيراً المتغير الرئيس (محور متطلبات جودة الأداء) الذي فقراته الفرعية (53 - 56) والذي يحتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (2.98). وبلاحظ أن المتغيرات

الرئيسية الأربع تمثل اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا (محايد) وهي تعكس المستوى الواضح لأهمية هذه المتغيرات في تحديد مستوى تحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد العينة.

كما ذكر الباحث سابقًا، من أجل معالجة توجه الفقرات الرئيسية في نتائج التحليل الإحصائي نحو محايد سلبيًا أو إيجابيًا، وتحليل العلاقات الارتباطية بنحو أكثر تفصيلاً بين المتغيرات وقياس قوة تلك العلاقات، قام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية المتعددة، مثل الانحدار المتعدد، واختبارات التباين الأحادية، واختبارات -ت- للعينات المستقلة، كما استخدم أيضاً اختبارات كروسكال-واليس ومان-ويتني للبيانات الترتيبية لاكتشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات المختلفة وتحديد مستوى الولاء التنظيمي. وقد توصلت هذه الأدوات إلى نتائج تظهر الفروق الحقيقية بنحو أفضل.

## 5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية (1): لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد الولاء التنظيمي (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، ولء الاستمرار في العمل، احتساب) على معدل تحسين أداء العاملين بالشركة السعودية للكهرباء المنطقة الجنوبية من وجهة نظر العاملين.

لمعرفة أثر العلاقة بين معدل تحسين أداء العاملين بوصفه متغيراً تابعاً ومتغيرات أبعاد الولاء التنظيمي الأربعة (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، ولء الاستمرار في العمل، احتساب) بوصفها متغيرات مستقلة مفسرة، جرى استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما في جدول (8).

جدول (8): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد الولاء التنظيمي على معدل تحسين أداء العاملين

| المتغير           | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | F قيمة | مستوى معنوية F | معامل الانحدار b | t المحسوب | مستوى معنوية t | قيمة بيتا $\beta$ | التفاوت | عامل تضخم التباين |
|-------------------|------------------|------------------------------|--------|----------------|------------------|-----------|----------------|-------------------|---------|-------------------|
| الولاء الأخلاقي   |                  |                              |        |                | 0.215            | 5.395     | 0.000          | 0.292             | 0.3     | 3.5               |
| الولاء العاطفي    |                  |                              |        |                | 0.273            | 7.019     | 0.000          | 0.372             | 0.3     | 3.3               |
| الولاء الاستمراري | 0.853            | 0.728                        | 217.1  | 0.000          | -0.215           | -3.348    | 0.001          | -0.102            | 0.9     | 1.1               |
| الاحتساب والشغف   |                  |                              |        |                | 0.301            | 5.726     | 0.000          | 0.255             | 0.4     | 2.4               |
| الثابت            |                  |                              |        |                | 1.359            | 5.540     | 0.000          |                   |         |                   |

وتشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الولاء التنظيمي بمتغيراته الأربعة (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، ولء الاستمرار في العمل، الشغف والاحتساب) بوصفها متغيرات مستقلة على المتغير التابع معدل تحسين أداء العاملين والواردة في الجدول (8) إلى وجود أثر معنوي طردي وقوي (85.3%) لمتغيرات الولاء التنظيمي على معدل تحسين أداء العاملين، وأن المتغيرات المستقلة صالحة للتنبؤ بالمتغير التابع، حيث بلغت (4,324) F قيمة (217.1) بدلالة معنوية (0.000) أقل من (0.05). كما توضح النتائج أن أبعاد الولاء التنظيمي تفسر (72.8%) من التباين الحاصل في معدل تحسين أداء العاملين حسب قيمة R<sup>2</sup>.

جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الولاء الأخلاقي ومعدل تحسين أداء العاملين بقيمة (0.215) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الولاء

الأخلاقي بمقدار وحدة واحدة يتحسن معدل تحسين أداء العاملين بمقدار (0.215) وحدة حسب رأي العاملين بالشركة السعودية للكهرباء المنطقة الجنوبية.

وقد جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الولاء العاطفي ومعدل تحسين أداء العاملين بقيمة (0.273) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الولاء العاطفي بمقدار وحدة واحدة يتحسن معدل تحسين أداء العاملين بمقدار (0.273) وحدة حسب رأي العاملين بالشركة السعودية للكهرباء المنطقة الجنوبية.

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاحتساب والشفف ومعدل تحسين أداء العاملين بقيمة (0.301) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاحتساب والشفف بمقدار وحدة واحدة يتحسن معدل تحسين أداء العاملين بمقدار (0.301) وحدة حسب رأي العاملين بالشركة السعودية للكهرباء المنطقة الجنوبية.

أما للولاء الاستمراري فقد جاءت قيمة بيتا سالبة (-0.215) وذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الولاء الاستمراري بمقدار وحدة واحدة يقل معدل تحسين أداء العاملين بمقدار (0.215) وحدة حسب رأي العاملين بالشركة السعودية للكهرباء المنطقة الجنوبية. هذه النتيجة من مفاجآت الدراسة، وحسب التعريف الإجرائي لمصطلح الولاء الاستمراري يلعب تصميم العمل والوصف الوظيفي دوراً مهماً في تسهيل العمل وجعله جذاباً خالياً من المعوقات والعقبات، مما يساعد على تحسين الأداء، وتصدق نظرياً على هذه النتيجة الإحصائية نظرية هرزبرج بأن عامل الولاء الاستمراري عامل رضا وخمول وتكاسل وليس عامل تحفيز وزيادة إنتاج، مما استوجب على إدارة الشركة مراجعة الوصف الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي للشركة من حيث اتخاذ القرار والتفويض والواجبات والمسؤوليات لتحويل هذا العنصر إلى عنصر يزيد من تحسين أداء العاملين.

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج أصغر من (5) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج. ويمكن كتابة معادلة الانحدار للتنبؤ بمعدل تحسين أداء العاملين بناءً على أبعاد الولاء التنظيمي على النحو الآتي:

$$\text{تحسين أداء العاملين} = (1.359) + (0.215) \times \text{الولاء الأخلاقي} + (0.273) \times \text{الولاء العاطفي} - (0.215) \times \text{الولاء الاستمراري} + (0.301) \times \text{الاحتساب والشفف}$$

الفرضية (2): لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لبعد الشفف والاحتساب على تحسين أداء العاملين (تقييم الاداء، تحسين الأداء، جودة إدارة الوقت، متطلبات جودة الأداء) بالشركة السعودية للكهرباء المنطقة الجنوبية من وجهة نظر العاملين.

جدول (9): الارتباط بين معدل الاحتساب والشفف وكل من متغيرات تحسين الأداء

| معدل تقييم | معدل تحسين | معدل جودة | معدل متطلبات |
|------------|------------|-----------|--------------|
| الأداء     | الأداء     | الوقت     | الأداء       |
| 0.692**    | 0.718**    | 0.659**   | -0.021       |
| 0.000      | 0.000      | 0.000     | 0.699        |

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.01).



يوضح جدول معاملات ارتباط بيرسون (9)، أنه توجد علاقات طردية قوية بين متغير الشغف والاحتساب وكل من متغيرات تحسين أداء العاملين، ما عدا معدل متطلبات الأداء حسب رأي العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية. حيث كان أعلاها معامل ارتباط معدل تحسين الأداء، والتي بلغت (71.8%)، يليها معامل ارتباط معدل تقييم الأداء (69.2%)، ثم معامل ارتباط معدل جودة الوقت (65.9%)، بينما أظهرت النتائج أن ارتباط الشغف والاحتساب مع معدل متطلبات الأداء عكسي وضعيف وغير دال معنوياً عند مستوى الدلالة (0.05). ولقياس أثر العلاقة بين متغير الشغف والاحتساب بوصفه متغيراً مستقلاً مفسراً على كل من متغيرات تحسين أداء العاملين الأربعة (تقييم الأداء، تحسين الأداء، جودة إدارة الوقت، متطلبات جودة الأداء) بوصفها متغيرات تابعة، فقد جرى استخدام الانحدار الخطي كما في الجدول (10).

جدول (10): نتائج الانحدار الخطي البسيط لمتغير الشغف والاحتساب على متغيرات معدل الأداء

| المتغير             | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة F | مستوى معنوية F | معامل الانحدار b | المحسوبة t | مستوى معنوية t | الثابت |
|---------------------|----------------|---------------|--------|----------------|------------------|------------|----------------|--------|
| معدل تقييم الأداء   | 0.692          | 0.478         | 299.83 | 0.000          | 1.014            | 17.315     | 0.000          | 0.0147 |
| معدل تحسين الأداء   | 0.718          | 0.515         | 347.02 | 0.000          | 1.079            | 18.628     | 0.000          | 0.096- |
| معدل جودة الوقت     | 0.659          | 0.434         | 251.2  | 0.000          | 0.925            | 15.849     | 0.000          | 0.3658 |
| معدل متطلبات الأداء | 0.021-         | 0.000         | 0.149  | 0.699          | 0.01-            | 0.387-     | 0.699          | 3.009  |

ويتضح من الجدول (10) أن الانحدار الخطي لبعد الشغف والاحتساب بوصفه متغيراً مستقلاً على المتغير التابع معدل تقييم الأداء يبين وجود أثر معنوي طردي وقوي (69.2%) لبعد الشغف والاحتساب على معدل تقييم الأداء، وأن المتغير المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، حيث جاءت (1,329) F بقيمة (299.83) بدلالة معنوية (0.000) أقل من (0.05). كما توضح النتائج أن المتغير المستقل يفسر (47.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع حسب قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

كما يتضح أيضاً وجود أثر معنوي طردي وقوي (71.8%) للمتغير المستقل بُعد الشغف والاحتساب على المتغير التابع معدل تحسين الأداء، وأن المتغير المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، حيث جاءت (1,329) F بقيمة (347.02) بدلالة معنوية (0.000) أقل من (0.05). كما توضح النتائج أن المتغير المستقل يفسر (51.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع حسب قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

ويتبين وجود أثر معنوي طردي وقوي (65.9%) للمتغير المستقل بُعد الشغف والاحتساب على المتغير التابع معدل جودة الوقت، وأن المتغير المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، حيث جاءت (1,329) F بقيمة (251.2) بدلالة معنوية (0.000) أقل من (0.05). كما توضح النتائج أن المتغير المستقل يفسر (43.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع حسب قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

وجاءت نتيجة نموذج انحدار بُعد الشغف والاحتساب على المتغير التابع معدل متطلبات الأداء غير معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) ومؤكدة للنتيجة السابقة في قياس معاملات الارتباط.

وهذا مؤشر إحصائي سالب يتطلب من الإدارة العليا وأقسام التطوير والجودة بالشركة مراجعة النواقص في متطلبات الأداء من حيث الأدوات والمعدات، وجدولة العمل وأوقات الراحة وسياسة الحوافز والمكافآت وبيئة العمل من حيث التهوية والإضاءة والضوضاء.

## 6- التوصيات

- 1- مراجعة الوصف الوظيفي في الهيكل التنظيمي من حيث التفويض والواجبات والمسؤوليات بما يؤدي إلى زيادة جاذبية العمل وزيادة الإنتاج ورفع درجة الولاء الاستمراري الذي يمكن أن يقود انخفاض درجته إلى ترك العمل وارتفاع معدل دوران العمالة.
- 2 -على الإدارة العليا وأقسام التطوير والجودة بالشركة مراجعة النواقص في متطلبات الأداء من حيث الأدوات والمعدات وجدولة العمل وأوقات الراحة وسياسة الحوافز والمكافآت وبيئة العمل من حيث التهوية، والإضاءة، والضوضاء، والحركة.

## قائمة المراجع:

### 1. المصادر العربية:

- أحمد عبد الله المذكور، مريم (2011)، درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 5(1).
- الأحمد، محمد عبد الرحمن. (2017). الولاء الأخلاقي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة من موظفي الشركات العاملة في السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22.
- أحمد، محمد علي. (2021). أساليب تقييم الأداء الفعالة: دراسة مقارنة. *مجلة علم النفس التطبيقي*، 25(2)، (85-102).
- البطي، علي مسعود أحمد (2015)، الولاء التنظيمي وأثره على تحسين الأداء في الجامعات الليبية: دراسة ميدانية على الجامعات الليبية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر*، 6 (1).
- توفيق محمد عطاري، عارف (2006)، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية*، 18، (2).
- ثامر لفتة، ناصر (2016)، جودة الأداء عند المرشدين التربويين، *مجلة أبحاث البصرة العلوم الإنسانية*، 41 (1).
- الجابري، محمود. (2015). تأثير الشغف على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الصناعة. *مجلة التنمية الإدارية*، 2(2)، (89-104).
- حسن، أحمد علي. (2021). متطلبات تحسين الأداء: مراجعة شاملة. *مجلة تطوير الأداء*، 15(1)، (50-65).
- الحمد، سعود عبد الله. (2016). الاحتساب وعلاقته بالانجذاب الوظيفي لدى المتطوعين: دراسة استطلاعية في المؤسسات التطوعية. *مجلة العمل الاجتماعي والتنمية البشرية*، 3(1)، (215-233).
- حمودة، حسن. (2014). الاحتساب الديني وعلاقته بالعمل التطوعي في المنظمات الإسلامية. *مجلة الندوة العلمية*، 14.
- خالد، عمرو، (2012). *إني جاعل في الأرض خليفة*، طبعة دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- الخليفة، عبد الرحمن بن عبد الله. (2012). الاحتساب في العمل التطوعي: دراسة تحليلية لقيم التطوع في الإسلام. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 45.
- زويبي، سارة (2017)، الولاء التنظيمي للأساتذة الجامعيين في ظل المتغيرات الديمغرافية: جامعة عنابة أنموذجاً، *مجلة دراسات بجامعة عما رثليجي بالأغواط*، 56.
- سليمان الجمل، سمير، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارباك) - الولايات المتحدة الأمريكية*، 4(11).
- الشمري، عبد الله (2019)، دور الشغف في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين في قطاع الخدمات المصرفية. *مجلة إدارة الأعمال*، 7(2)، (45-62).
- الصادق، فاطمة محمد خير، عبد الله، عجبنا عبد الله محمد (2016)، الولاء التنظيمي لدى العاملين برئاسة الهيئة القومية للكهرباء بالخرطوم في ضوء المتغيرات الديموغرافية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا، 4 (24)، (233-267).
- العبد الهادي، حسن (2019)، الولاء التنظيمي من منظور نظرية انتزاع العقل العربية (دراسة نظرية تطبيقية في دائرة الشؤون البلدية بإمارة عجمان)، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 22(2).

- العبيد، محمد عبد الله (2019)، الولاء المستمر في العمل: دراسة استطلاعية على عينات من الموظفين العرب، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 30(1)، (103-122).
- عريفي، محمد عبد الرحمن (2018)، تحسين أداء الشركات من خلال استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة، *العلوم الاقتصادية والتجارية*، 22(1)، (155-174).
- علي حجازي، هيثم (2006)، قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي والمستمر والأخلاقي لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني، *مجلة دراسات مستقبلية - مصر*، 8(11).
- علي، أحمد محمد (2022)، أثر إدارة الوقت على جودة الأداء: مراجعة نظامية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 20(2)، (100-115).
- العمرو، صلاح (2013)، الشغف وعلاقته بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في الشركات الصناعية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 40(2)، (345-361).
- العويس، محمد. (2018). تأثير الشغف على الأداء التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية في قطاع التكنولوجيا. *مجلة الإدارة الحديثة*، 5(1)، (78-95).
- محمد الخير الصديق، فاطمة. عجينا، عبد الله محمد عبد الله (2016)، الولاء التنظيمي لدى العاملين برئاسة الهيئة القومية للكهرباء بالخرطوم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، *مجلة العلوم التربوية - مصر* 24 (2).
- محمد، أحمد. علي (2016)، تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، *دراسات إدارية واقتصادية*، 10(2)، (79-96).
- نعموني، مراد (2014)، دور الولاء في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية - المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية - مصر*، 6، الجزء 3.
- ياسر الرواشدة، ريم (2007)، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة، *رسالة ماجستير، جامعة مؤتة*، 2.

## 2. المراجع الأجنبية:

- Al-Hashimi, M. (2012). Voluntary Work in Islam: A Conceptual Analysis of Its Islamic Values. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 2(1).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2020). The Affective and Continuance Commitment Scales: An Updated Measure of Commitment to Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 789-802.
- Anderson, L., & Brown, E. (2017). The Impact of Passion and Commitment on Employee Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 512-528.
- Brown, L., Davis, M., & Wilson, C. (2023). The Role of Feedback in Enhancing Performance: A Review of Experimental Studies. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 200-218.
- Clark, S., & Turner, B. (2014). The Influence of Passion on Employee Performance and Satisfaction. *Journal of Management Studies*, 39(2), 201-218.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Applications of flow in human development and education* (pp. 153-172). Dordrecht: Springer.
- Eketu, Continue Anddison, Edeh, Friday Ogbu, (Nov. 2015), Promoting employee loyalty through organizational learning A study of selected hospitality firms in Port Harcourt, Nigeria, *Journal of Business and Management*, 17(11). Ver. II PP39-44.

- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Hassan, H., & Mokhtar, N. M. (2014). Religious Commitment and Its Relationship with Volunteerism in Islamic Organizations. *Journal of Education and Social Sciences*, 1(1).
- Ivana Tomic, Zdravko Tesic, Bogdan Kuzmanovic & Milos Tomic (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 827-846.
- Jiger, R. (1971). Sample Size Formulas for Surveys. *Biometrika*, 58(3), 403-407.
- Johnson, R., Smith, M., & Brown, D. (2020). Performance Improvement Requirements: A Comprehensive Review. *International Journal of Performance Improvement*, 28(2), 120-135.
- Johnson, S. (2021). Effective Performance Evaluation Methods: A Comparative Study. *Journal of Applied Psychology*, 25(2), 85-102.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implications of commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1245-1268.
- Murali, Sachin et al (2017), Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey, *Journal of Business and Management*, 19(8). Ver. III. PP 62-74.
- Reingold J. Fortune (2009). Jim Collins: how great companies turn crisis into opportunity, *Strategic Direction*, 25(7), p31.
- Roberts, K., & Davis, M. (2016). The Effects of Passion and Dedication on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 321-337.
- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2019). The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Human Resource Management Review*, 29(2), 203-213.
- Seema Mehta et al, (2010). Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician, *Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res.*, 1(1), 98-108.
- Smith, A., Johnson, L., & Brown, C. (2021). The Impact of Time Management on Performance Quality: A Systematic Review. *Journal of Applied Business Research*, 35(2), 150-165.
- Smith, J., & Johnson, A. (2018). The Role of Passion in Enhancing Organizational Loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 45(2), 78-9.
- Smith, J., & Johnson, A. (2018). The Role of Passion in Enhancing Organizational Loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 45(2), 78-95.
- Smith, J., Johnson, S., & Anderson, R. (2022). The Impact of Goal Setting on Performance Improvement: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 30(4), 500-515.
- Van Braak, M., de Groot, E., Veen, M. et al (2018). Eliciting tacit knowledge: The potential of a reflective approach to video-stimulated interviewing. *Percept Med Educ* 7, 386–393.
- Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.