

## The Impact of Job Loyalty on Employee Job Performance: A Case Study of Almarai Company in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Abdulaziz Mosleh Alharbi

Midocean University | KSA

**Received:**

17/05/2025

**Revised:**

25/05/2025

**Accepted:**

22/06/2025

**Published:**

30/09/2025

\* Corresponding author:

[ALMGAMER28@gmail.com](mailto:ALMGAMER28@gmail.com)

m

**Citation:** Alharbi, A. M. (2025). The Impact of Job Loyalty on Employee Job Performance: A Case Study of Almarai Company in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(9S), 68 – 82. <https://doi.org/10.26389/AISRP.S190525>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** This study aims to examine the impact of employee loyalty on employee performance at Almarai Company in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the rapid changes in the business environment and the growing challenges associated with attracting and retaining talent. The problem of the study stems from the observation of low rates of job stability in some sectors, which raises questions about the extent to which employee loyalty affects actual employee performance. The importance of this study lies in shedding light on one of the psychological and behavioral factors influencing organizational success, as employee loyalty is a vital indicator that impacts productivity, job satisfaction, and reducing employee turnover rates. The study was based on the main hypotheses that there is a statistically significant positive relationship between employee loyalty and employee performance, and that manifestations of loyalty, such as the desire to continue working and a sense of organizational belonging, directly contribute to achieving organizational goals. The study used a quantitative approach, relying on a questionnaire distributed to a sample of 160 employees at Almarai Company, with the aim of collecting accurate quantitative data to support hypothesis testing. The results of the statistical analysis revealed a strong relationship between job loyalty and employees' willingness to remain with the company, reflecting a positive impact of loyalty on job stability. However, the results did not reveal a significant impact of job loyalty on either the sense of organizational belonging or the expected contribution to achieving organizational goals. Based on these findings, the study recommends enhancing the internal work environment by developing effective incentive programs, providing opportunities for professional growth, enhancing transparency in administrative communication, and establishing a positive organizational culture that supports loyalty and organizational belonging.

**Keywords:** job loyalty, job performance, willingness to stay, organizational affiliation, Almarai Company.

### أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية

الدكتور/ عبد العزيز بن مصلح الحربي

جامعة ميدأوشن | المملكة العربية السعودية

المستخلص: يهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتنامي التحديات المرتبطة بجذب الكفاءات والاحتفاظ بها. وتبعد مشكلة الدراسة من ملاحظة انخفاض معدلات الاستقرار الوظيفي في بعض القطاعات، مما يثير تساؤلات حول مدى تأثير الولاء الوظيفي على الأداء الفعلي للموظفين. تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسلط الضوء على أحد العوامل النفسية والسلوكية المؤثرة في نجاح المؤسسات، حيث يُعد الولاء الوظيفي من المؤشرات الحيوية التي تؤثر على الإنتاجية، والرضا الوظيفي، وتقليل معدلات دوران العمال. وقد انطلقت الدراسة من فرضيات رئيسية مفادها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، وأن مظاهر الولاء كالرغبة في الاستمرار في العمل، والشعور بالانتماء المؤسسي، تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على استبيان وزعت على عينة مكونة من 160 موظفًا في شركة المراعي، بهدف جمع بيانات كمية دقيقة تدعم اختيار الفرضيات. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين الولاء الوظيفي واستعداد الموظفين للبقاء في الشركة، وهو ما يعكس تأثيراً إيجابياً للولاء في جانب الاستقرار الوظيفي. ومع ذلك، لم تُظهر النتائج وجود تأثير ملحوظ للولاء الوظيفي على كل من الشعور بالانتماء المؤسسي أو المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بالشكل المتوقع. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة العمل على تعزيز بيئة العمل الداخلية، من خلال تطوير برامج تحفيز فعالة، وتوفير فرص للنمو المهني، وتعزيز الشفافية في الاتصال الإداري، إلى جانب ترسیخ ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الولاء والانتماء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الولاء الوظيفي، الأداء الوظيفي، الاستعداد للبقاء، الانتماء المؤسسي، شركة المراعي.

## 1- المقدمة:

تُعدُّ الموارد البشرية أحد أهم العناصر الحيوية لنجاح المؤسسات والمنظمات في مختلف القطاعات، سواء كانت حكومية أو خاصة، حيث إن كفاءة هذه الموارد ومهاراتها وموافقها تجاه العمل تمثل عوامل رئيسية في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية. ومن بين المفاهيم التي اكتسبت أهمية متزايدة في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة هو مفهوم "الولاء الوظيفي"، والذي يُنظر إليه على أنه تعبر عن ارتباط العامل العاطفي والمعنوي ببيئة العمل، وانتمائه للمؤسسة، واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها (Alfawaire, 2021).

الولاء الوظيفي لا يقتصر فقط على الالتزام بالبقاء في المؤسسة لفترة زمنية طويلة، بل يتجاوز ذلك ليشمل مستوى الرضا الوظيفي، الشعور بالانتماء، الثقة بالإدارة، والالتزام بقيم وأهداف المؤسسة. هنا الولاء يعد من أبرز المحركات التي تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم، إذ أن الموظف الذي يشعر بالتقدير والانتماء يكون أكثر التزاماً بأداء مهامه بكفاءة، وأكثر استعداداً للمساهمة الإيجابية في تطوير بيئة العمل (Abd-El-Salam, 2023).

من جهة أخرى، فإن الأداء الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسة واستقرارها. وقياس الأداء من خلال مدى إتقان العاملين لمهامهم، قدرتهم على الابتكار والتفاعل مع التغيرات، والتزامهم بالمعايير المهنية والتنظيمية. وبالتالي، فإن العلاقة بين الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي تعد علاقة جوهرية تستحق الدراسة والتحليل، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً من حيث الاحتفاظ بالكفاءات، وزيادة التنافس، والتحول الرقمي، والضغوط الاقتصادية (H.A, 2022).

في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين، من خلال فحص مدى تأثير مشاعر الولاء والانتماء على سلوكيات الأداء، وكذلك تحليل ما إذا كانت المؤسسات التي تعزز الولاء الوظيفي تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بتلك التي لا تضع هذا الجانب ضمن أولوياتها. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أبرز العوامل التي تعزز أو تضعف الولاء الوظيفي، مثل القيادة، الحوافز، بيئة العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية (Zhenjing, 2022).

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في تقديم فهم أعمق للإدارات العليا وصناع القرار في المؤسسات حول كيفية بناء استراتيجيات فعالة لتحفيز العاملين، وتعزيز ولائهم، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية والجودة. كما أنها تقدم إضافة علمية للمجال الأكاديمي من خلال تسلیط الضوء على العلاقة التفاعلية بين مفهومي الولاء والأداء، وهي علاقة كثيرة ما يتم تناولها بسطحية دون تحليل متعمق لمكوناتها وتفاعلاتها. وبذلك، تمثل هذه الدراسة محاولة جادة لفهم وتحليل أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن، إلا وهو كيفية الحفاظ على قوة عاملة مخلصة ومنتجة، قادرة على مواجهة الضغوط وتحقيق التفوق في بيئة عمل متغيرة ومتطلبة باستمرار.

### مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي، وينعد العامل البشري أحد أهم محاور هذه التحديات، خصوصاً في ما يتعلق بمستوى الولاء الوظيفي الذي يديه العاملون تجاه مؤسساتهم. فعلى الرغم من توافر البنية التحتية والموارد التقنية والتنظيمية، إلا أن غياب الولاء أو ضعفه بين الموظفين غالباً ما يقف عائقاً أمام تحسين الأداء العام. وتبني الإشكالية من أن الولاء الوظيفي لا يرتبط فقط باستمرار الموظف في عمله، بل يمتد ليشمل التزامه، وحرصه على الإنجاز، واستعداده لبذل جهود إضافية تتجاوز حدود المهام التقليدية. وعندما يتراجع هذا الولاء، تنعكس آثاره سلباً على الأداء الوظيفي، إذ يفقد الموظف حماسه، ويقل التزامه بالجودة والانضباط، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة، وزيادة الأخطاء، وتراجع فعالية فرق العمل. ويعاظم هذا الأثر في المؤسسات التي لا تغير اهتماماً كافياً لعوامل تعزيز الولاء، كالتقدير، والعدالة، وفرض النمو، والبيئة الإيجابية. وبناء على ذلك، تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في ضرورة فهم العلاقة بين الولاء الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي، والكشف عن مدى تأثير الولاء في رفع كفاءة العاملين، بما يسهم في وضع سياسات إدارية فاعلة تدعم الولاء وتدفع بالأداء نحو الأفضل (Gandrita, 2023).

### المشكلات المرتبطة على ضعف الولاء الوظيفي:

1. انخفاض ملحوظ في جودة الأداء الوظيفي.
2. تراجع الرضا المهني وزيادة الشعور بالاغتراب الوظيفي.
3. ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي والاستقالات الطوعية.
4. ضعف مستوى الالتزام والانضباط داخل بيئة العمل.
5. زيادة التزاعات والتوترات بين الموظفين والإدارة.
6. قلة المبادرات الإبداعية وضعف المشاركة الفعالة.

7. ارتفاع التكاليف التشغيلية الناتجة عن فقدان الكفاءات وتدريب البدلاء.  
بناء على مشكلة الدراسة يمكن السؤال الرئيسي للدراسة: إلى أي مدى يؤثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة؟

#### تساؤلات الدراسة:

##### السؤال الرئيسي للدراسة

إلى أي مدى يؤثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة؟

##### الأسئلة الفرعية المبنية من السؤال الرئيسي

- 1 ما مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة من حيث (الانتماء، الالتزام، الرضا الوظيفي)؟
- 2 ما مستوى الأداء الوظيفي الحالي للعاملين في المؤسسة من حيث (الجودة، الإنتاجية، الالتزام بالمهام)؟
- 3 ما العلاقة بين الولاء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
- 4 كيف يعكس الشعور بالانتماء للمؤسسة على سلوكيات الأداء الوظيفي الإيجابية؟
- 5 ما مدى تأثير السياسات الإدارية والتحفيزية في تعزيز الولاء الوظيفي وتحسين الأداء؟

#### أهمية الدراسة:

تبعد أهمية هذه الدراسة، التي تتناول "أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين"، من الأهمية المتزايدة التي يكتسبها العنصر البشري بوصفه المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسات واستمراريتها في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيير السريع، والمنافسة الشديدة، والتحديات المتعددة. فالمؤسسات لم تعد تعتمد فقط على التكنولوجيا أو رأس المال لتحقيق النجاح، بل أصبح تركيزها الأكبر ينصب على كيفية إدارة وتحفيز المورد البشري لضمان أقصى درجات الإنتاجية والابتكار والولاء. وبعد الولاء الوظيفي أحد المؤشرات العميقية التي تعكس مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة، واستعداده للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها، وهو ما يجعل دراسته وتحليل أثره على الأداء مسألة ذات أهمية بالغة سوء على الصعيد الأكاديمي أو المهني.

##### • أولاً: الأهمية النظرية:

من الناحية النظرية، تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمحاجي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك من خلال تسلیط الضوء على العلاقة التفاعلية بين متغيرين جوهريين: الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي. كما تقدم هذه الدراسة إطاراً علمياً يمكن من خلاله فهم آليات التأثير المتبادل بين مشاعر الانتماء والرضا والالتزام من جهة، ومستوى الأداء والإنتاجية من جهة أخرى. وُتعد الدراسة كذلك إضافة مهمة لمكتبة الأكاديمية العربية، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع بصورة معمقة ضمن السياق المؤسسي العربي، مما يفتح الباب أمام المزيد من البحوث المستقبلية التي تتناول أبعاد الولاء الوظيفي المختلفة، والعوامل المؤثرة فيه، وأثره التنظيمية على المدى البعيد. كذلك فإنها تُسهم في بناء نماذج تفسيرية تساعد الباحثين في اختبار فرضيات مشابهة ضمن قطاعات وسياسات مختلفة، مما يعزز من تطور المعرفة النظرية في هذا المجال الحيوي (Boon, 2023).

##### • ثانياً: الأهمية التطبيقية:

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج ووصوليات عملية يمكن أن تستفيد منها الإدارات العليا وصياغ القرار في المؤسسات، خصوصاً في مجالات تطوير سياسات الموارد البشرية، وتحديث أنظمة التحفيز، وتحسين بيئة العمل بما يدعم تعزيز الولاء والانتماء بين العاملين. فالمعرفة الدقيقة بأثر الولاء على الأداء تساعد المؤسسات في اتخاذ إجراءات استراتيجية، مثل تصميم برامج تدريبية تحفز على الالتزام، أو وضع نظم مكافآت تربط بين الولاء والأداء، أو تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تضمن استبقاء الكفاءات والحد من معدلات الدوران الوظيفي. كما توفر هذه الدراسة للمؤسسات مؤشرات ملائمة للقياس تساعد في مراقبة حالة الولاء داخل بيئة العمل، وتحديد نقاط الضعف التي قد تؤثر سلباً على الإنتاجية والجودة. وتزداد أهمية هذه الجوانب في المؤسسات التي تسعى إلى التحول المؤسسي أو رفع تنافسيتها في السوق، حيث يصبح العنصر البشري - لا سيما المخلص منه - حجر الزاوية في عمليات التطوير والتغيير (Arulsamy, 2023).

#### أهداف الدراسة:

##### الهدف الرئيسي للدراسة:

التعرف على أثر الولاء الوظيفي للعاملين في تحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة.

الأهداف الفرعية المتبعة من الهدف الرئيسي:

1. قياس مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة من حيث الانتفاء والرضا والالتزام.
2. تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من حيث الإنتاجية، جودة العمل، والانضباط المهني.
3. تحليل العلاقة بين شعور العاملين بالولاء الوظيفي ومستوى رضاهم الوظيفي.
4. التعرف على أثر سياسات الموارد البشرية (التحفيز، والعدالة، والتدريب) في تعزيز الولاء الوظيفي.
5. تقديم توصيات عملية للإدارة حول سبل تعزيز الولاء الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

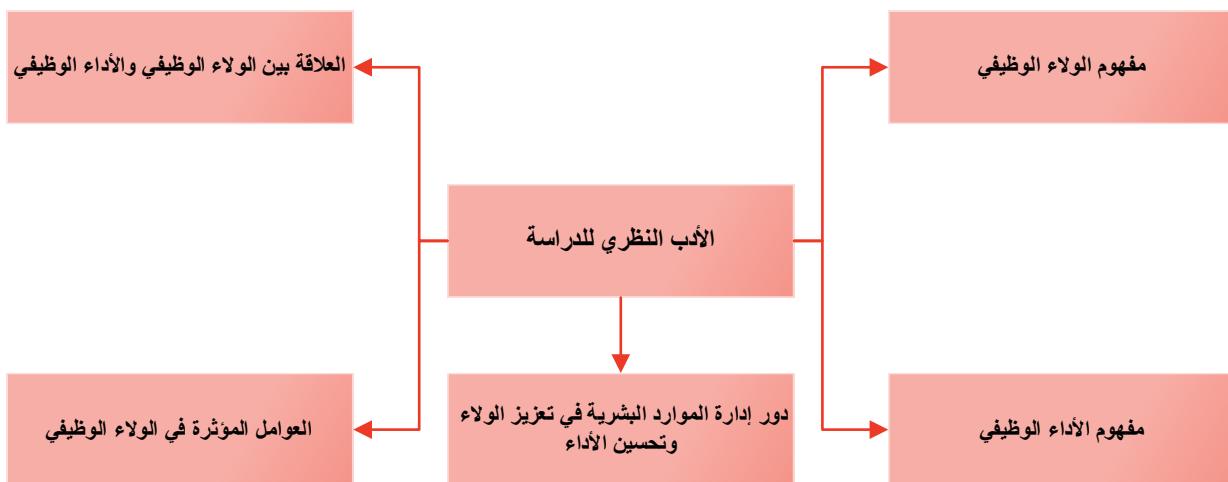
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في شركة المراجع بالملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التزام الموظف تجاه الشركة (الولاء العاطفي) ومستوى أدائه الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعداد الموظف للبقاء في الشركة (الولاء المستمر) ومستوى أدائه الوظيفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحساس الموظف بالانتفاء المؤسسي ومستوى أدائه الوظيفي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف عن بيئة العمل واستمراره ولائه الوظيفي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الفعالة للموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية ومستوى ولائه الوظيفي.

#### 2- الأدب النظري للدراسة:

يمثل الأدب النظري الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه الدراسة، إذ يُعني بتوضيح المفاهيم الأساسية، واستعراض أبرز النظريات والنماذج التي فسرت العلاقة بين الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي، إلى جانب عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع نفسه. وينبع هذا الإطار ضرورةً لفهم الخلفية العلمية التي تستند إليها الدراسة الحالية، وتحديد موقعها ضمن السياق الأكاديمي الأوسع.



رسم توضيحي 1: الأدب النظري للدراسة

#### أولاً: مفهوم الولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي يُعد من المفاهيم المحورية في علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وهو يمثل درجة ارتباط الموظف العاطفي والسلوكي بالمؤسسة التي يعمل فيها. ويعكس هذا المفهوم مدى انتفاء الفرد للمؤسسة، ورغبته في البقاء ضمنها، واستعداده لبذل جهود إضافية من أجل دعمها وتحقيق أهدافها، حتى دون طلب مباشر من الإدارة. وقد تطور فهم هذا المفهوم من كونه مجرد البقاء في الوظيفة لفترة طويلة، إلى كونه علاقة ذات طابع نفسي وقيمي تشمل الثقة المتبادلة، الإخلاص، والشعور بالالتزام تجاه المؤسسة. وينتمي الولاء الوظيفي من خلال عدة مؤشرات، منها: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الثقة في الإدارة، ومشاركة الموظف في دعم قيم المؤسسة.

وقد اهتمت الأدبيات الإدارية بتقسيم الولاء إلى عدة أنواع، من أبرزها: الولاء العاطفي الذي ينبع من مشاعر الحب والانتماء، والولاء العقلاني الذي يعتمد على تقييم المنفعة مقابل البقاء، والولاء الأخلاقي الذي ينطلق من الشعور بالمسؤولية والواجب. ووفقاً لنمذج "ماير وأن" الشهير، فإن الولاء يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري. وتعد هذه الأبعاد مرجعاً مهماً لفهم دوافع الأفراد في علاقتهم بالمؤسسات، وقدرتهم على تحقيق أداء فعال ضمن بيئة العمل (Wijonarko, 2024).

#### ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي

يُعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، ويُقصد به مستوى تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات المطلوبة منه بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ولا يُقاس الأداء فقط بالنتائج النهائية، بل يشمل كذلك السلوكيات التي يلتزم بها الموظف أثناء أداء عمله. وقد تعددت النماذج التي حاولت تفسير الأداء، إلا أن معظمها اتفقت على أن الأداء يتأثر بثلاثة عناصر رئيسية: الكفاءة (المهارات والمعرفة)، الدافعية (الرغبة الداخلية لتحقيق الأهداف)، والفرص (البيئة والإمكانات المتاحة لإنجاز العمل).

ويُقسم الأداء عادة إلى نوعين أساسين: الأداء الفني أو الأساسي، والذي يرتبط مباشرة بإنجاز المهام اليومية، مثل جودة العمل، سرعة الإنجاز، دقة الأداء، أما النوع الثاني فهو الأداء السيادي، الذي يشمل سلوكيات داعمة للتنظيم مثل التعاون، المبادرة، الالتزام بالسلوك المهني، والمساهمة في تحسين بيئة العمل. وكلما كان الموظف أكثر ارتباطاً واندماجاً في عمله، زادت احتمالية تحقيقه لأداء عالي في كلا الجانبين (Saidin, 2024).

#### ثالثاً: العلاقة بين الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي

ترتبط مفاهيم الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي بعلاقة وثيقة ومتبادلة، حيث تؤكد الدراسات الحديثة أن الموظفين الذين يشعرون بولاء حقيقي للمؤسسة يظهرون مستويات أداء أعلى من غيرهم. وتسند هذه العلاقة إلى عدة نظريات في علم النفس والسلوك التنظيمي، أبرزها "نظريّة التبادل الاجتماعي" التي ترى أن العلاقة بين الفرد والمؤسسة قائمة على مبدأ الأخذ والعطاء؛ فكلما شعر الموظف بالتقدير والإنصاف والدعم من المؤسسة، ازداد التزامه وولاؤه، وارتفعت رغبته في تقديم أداء متميز.

كما أن الولاء الوظيفي يعزز من دافعية الموظف للعمل، ويزيد من قدرته على التكيف مع ضغوط الوظيفة، ويجعله أكثر استعداداً للمشاركة في تحسين الأداء العام للفريق. وعلى العكس، فإن غياب الولاء أو ضعفه يؤدي إلى التراجع، انخفاض الدافعية، كثرة الغياب، وارتفاع معدلات الاستقالات، وكلها مؤشرات سلبية تتنعّس مباشرة على مستوى الأداء. ومن هنا تظهر أهمية تعزيز الولاء كمدخل استراتيجي لرفع مستوى الأداء داخل المؤسسات (Rajest, 2023).

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي

يتأثر الولاء الوظيفي بمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية التي تلعب دوراً في تشكيل علاقة الموظف بمؤسساته. من بين أبرز هذه العوامل: العدالة التنظيمية، أسلوب القيادة، نظم الحوافز والكافئات، بيئة العمل، فرص الترقى والتطور المهني، إضافة إلى الثقافة المؤسسية. فكلما كانت هذه العوامل إيجابية ومتواقة مع تطلعات الموظف، زاد شعوره بالرضا والانتماء، مما يعزز الولاء لديه. كما أن علاقة الموظف بزملائه، ومدى التقدير الذي يتلقاه، والشفافية في صنع القرار، كلها عناصر تساهُم في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العاملين، وتحدد مدى ارتباطهم بها.

وفي الوقت ذاته، يلعب الجانب الشخصي وال النفسي دوراً في الولاء، مثل القيم الشخصية، والخبرة السابقة، والتوقعات المهنية، ومدى توافق شخصية الفرد مع بيئة العمل. وهذا ما يجعل المؤسسات الناجحة ترتكز على توظيف الأفراد الذين تتواافق قيمهم مع ثقافة المؤسسة، وتحرص على توفير بيئة داعمة ومرنة تحفز على الولاء والاستمرارية (Hadj, 2024).

#### خامسًا: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء وتحسين الأداء

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في الربط بين الولاء الوظيفي والأداء الفعال من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات تعزز العلاقة الإيجابية بين العاملين والمؤسسة. ويشمل ذلك تصميم برامج تدريبية تطور مهارات الموظفين، تقديم حواجز عادلة، دعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتبني أسلوب قيادة تشاركي يضمن إشراك العاملين في صنع القرار. كما تسعى الإدارات الناجحة إلى بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الاحترام، التقدير، والتحفيز، بما يؤدي إلى خلق بيئة عمل ترفع من مستويات الرضا، وبالتالي الولاء، ثم الأداء.

وتبين الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تضع الولاء كجزء من استراتيجيتها التنظيمية تحقق أداءً أفضل، وتتمتع باستقرار وظيفي أعلى، وقدرة أكبر على جذب واستبقاء الكفاءات. ولذلك فإن تعزيز الولاء لم يعد ترفاً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة لضمان الكفاءة والتطور المستدام للمؤسسة (Cachón-Rodríguez, 2022).

## الدراسات السابقة:

تهدف دراسة (Authors, 2023) إلى دراسة تأثير ولاء الموظفين على الأداء الوظيفي في البحرين. علاوة على ذلك، تبحث الدراسة في التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين ولاء الموظفين والأداء الوظيفي. تم اختيار مائة واثنين من المشاركين العاملين في شركة زين من خلال أسلوبأخذ العينات عبر الإنترنت. اختارت الدراسة شركة زين، وهي شركة اتصالات في البحرين، لسهولة الوصول إلى الموظفين، والاهتمام بدراسة ثقافة الشركة/أساليبها، وفرص التعاون، وسمعة زين في مجال الابتكار. تم استخدام SmartPLS4 للتحقيق في الارتباطات المختلطة بين ولاء الموظفين والأداء الوظيفي وكيف يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على ولاء الموظفين والأداء الوظيفي. تظهر النتائج أن ولاء الموظفين يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، يرتبط الرضا الوظيفي بشكل كبير بالأداء الوظيفي. من حيث التأثير الوسيط، وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على العلاقة بين ولاء الموظفين والأداء الوظيفي. كان لكل متغير تأثير على الأداء الوظيفي. ونتيجة لذلك، تم تأكيد جميع فرضيات الدراسة الحالية. نموذج الدراسة مناسب تماماً، حيث أن  $R^2$  أكبر من 51%.

تمثل المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة في أن الرضا الوظيفي عامل وسيط جوهري في العلاقة بين ولاء الموظفين وأدائهم الوظيفي. من خلال المساهمات النظرية والعملية، تقدم هذه الدراسة نتائج قيمة قد تفيد مديري الشركات، بما في ذلك شركة زين، وكذلك القراء والباحثين المهتمين. على عتيق (مملكة البحرين)، محمد الزيري (مملكة البحرين)، مروان ملحم (مملكة البحرين)، مجتب العبسي (مملكة البحرين). تأثير ولاء الموظفين على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي في شركة زين، البحرين.

للولاء التنظيمي دورٌ فاعلٌ يُسهم بشكلٍ كبير في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات، لذا يجب توجيه القيادات الإدارية للاهتمام به ومعرفته مستوى الموظفين. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بنغازي، ليبيا، وعلاقته بالأداء الوظيفي، ومدى التباين في مستوى الولاء التنظيمي وفقاً للمتغيرات الشخصية. استُخدمت الاستبيانات لجمع البيانات من 76 مشاركاً من الموظفين والمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية بالجامعة. استُخدم اختبار الألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات والاتساق للبيانات، واستُخدم الإحصاء الوصفي لتحديد إجابات المشاركين. كما استُخدم الإحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين على الرغم من انخفاض الأداء الوظيفي، حيث إن معظم الإداريين غير راضين عن أدائهم. كما وُجِدت علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة، مما يعكس واقع الأداء في الجامعة. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي في معظم المتغيرات الشخصية باستثناء متغير الفئة العمرية. كما أظهرت النتائج نقصاً في المبارات وعدم عدالة في الرواتب والمكافآت (Issa, 2022).

هدفت دراسة (Hartika, 2023) إلى مراجعة أدبية سردية لثلاث مقالات تتناول تأثير الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي على أداء الموظفين، بهدف تحديد وتلخيص المقالات المنشورة سابقاً دون أي نقد للمقالات التي تمت مراجعتها. لتحقيق الأهداف أو الغايات المنشودة، يتعين على الشركات الانتباه إلى أحدها وهو إنتاج بيانات غير متسقة أو في بعض الأحيان لا تصل إلى هدف الإنتاج، ويعود ذلك، من بين أمور أخرى، إلى مؤشرين على ضعف الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي للذين يُؤثرون على أداء الموظفين بشكل أقل وضوحاً. تُظهر نتائج المراجعة أن تأثير الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي للمقالات الثلاثة يُظهر تأثيراً إيجابياً وهاماً على أداء الموظفين.

أظهرت العديد من الدراسات مستوى الرضا الوظيفي والولاء لمنظمتهم، إلا أن هذه الأبحاث لم تُجز في الدول النامية. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي، وتأثيره على الولاء، والعوامل المؤثرة عليه، وذلك للمساعدة في بناء نظام إدارة كفاءة وفعال في الدول النامية مثل باكستان. طُور نموذج يتضمن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وعلاقتها، وتأثيرها على الولاء الوظيفي. طُور استبيان لجمع البيانات المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي في مختلف المنظمات. استُخدمت طريقة أخذ العينات المريحة، وتم ملء 148 استبياناً من موظفي مختلف المؤسسات الخاصة والعامة. إحصائياً، كانت المكافآت والتقدير وبيئة العمل من أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي، ولكن العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي ضئيلة. علاوة على ذلك، توجد أيضاً علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي. تزعم إدارة الموارد البشرية أنها تقيس الرضا الوظيفي في الشركات المتقدمة أو متعددة الجنسيات. من المؤكد أن هذه التطبيقات نادراً ما تُستخدم في الدول النامية مثل باكستان. لذا، تدعم هذه الورقة استخدام تطبيقات إدارة الموارد البشرية في الدول النامية. وسوف يساعد ذلك المديرين على فهم مستوى رضا الموظفين بشكل أفضل ويمكن أن يحفزهم (Waqas, 2024).

## علاقة الدراسة بالدراسات السابقة: التشابه والاختلاف

- تُعد هذه الدراسة امتداداً طبيعياً للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي في بيئة وسياسات مختلفة، إلا أنها تُنفرد من حيث الموقع الجغرافي وطبيعة القطاع محل الدراسة. لقد أظهرت معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (Authors, 2023) في شركة زين البحرين، وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الولاء الوظيفي والأداء، مع التأكيد على الدور الوسيط للرضا الوظيفي،

- حيث بيّنت الدراسة أن الولاء لا يؤثّر فقط بشكل مباشر على الأداء، بل إن تأثيره يتعزّز من خلال مستوى الرضا. وقد استخدمت هذه الدراسة أدوات تحليل متقدمة مثل SmartPLS 4 مما يعطيها بعداً تقنياً وإحصائياً ممِيزاً، إلا أنها ركزت على قطاع الاتصالات.
- أما دراسة Issa (2022) في جامعة بنغازي فقد اختلفت في نتائجها إلى حدٍ ما، حيث وُجد أن الولاء التنظيمي كان مرتفعاً في حين كان الأداء الوظيفي منخفضاً، مع وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بينهما. وهذا يُشير إلى أن الولاء وحده لا يكفي لضمان ارتفاع الأداء ما لم يصاحبه دعم تنظيمي فعال، وعدالة في الرواتب والكافات، وتطوير مستمر للمهارات. وهو ما يمثل بُعداً مهماً في فهم حدود تأثير الولاء دون توفر الظروف المؤسسة الملائمة.
- وفي المقابل، تناولت دراسة Hartika (2023) الموضوع من منظور أدبي ومراجعة سردية لعدد من الدراسات السابقة دون تحليل نقدي، وخلصت إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً مشتركاً لكل من الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي على أداء الموظفين، لكنها لم تضف نموذجاً تحليلياً جديداً، مما يجعل مساهمتها نظرية أكثر من كونها تطبيقية. وبالمثل، ركزت دراسة Waqas (2024) على بيئة الدول النامية كحالة باكستان، وسعت إلى تحليل العلاقة بين الرضا والولاء الوظيفي وتأثيرهما على الأداء، مؤكدة أن هناك عوامل مؤسسة (مثلاً التقدير والمكافآت) تؤثّر بشكل كبير في الرضا وبالتالي في الولاء، وهو ما يتفق مع فرضيات دراستنا الحالية، لكنه يختلف من حيث السياق الجغرافي والثقافي.
- ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها تركز على بيئة عمل سعودية في واحدة من أكبر الشركات الغذائية في المنطقة - شركة المراعي - وهو قطاع مختلف عن الاتصالات والتعليم العالي والمؤسسات الحكومية التي تناولتها الدراسات الأخرى. كما أن دراستنا تسعى إلى تحليل العلاقة بين الولاء الوظيفي بمظاهره المختلفة (الالتزام، والرغبة في الاستمرار، وتحقيق الأهداف) والأداء الوظيفي من خلال دراسة كمية ميدانية على عينة من العاملين، دون التركيز على متغير وسيط مثل الرضا الوظيفي، مما يجعلها تركز على العلاقة المباشرة وتسهم في سد فجوة بحثية لم تتناول بالشكل الكافي في الدراسات السابقة داخل البيئة السعودية.

### 3- الدراسة الميدانية ومنهجيتها واجراءاتها:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقة بين متغيرين يمكن قياسهما رقمياً، وهما: الولاء الوظيفي (عامل مؤثر) والأداء الوظيفي (عامل متاثر). ويمكن هذا المنهج الباحث من جمع بيانات رقمية قابلة للمعالجة الإحصائية، مما يُتيح التوصل إلى نتائج دقيقة موضوعية تدعم فرضيات الدراسة أو تنفيها. وقد تم اختيار الاستبيان المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظراً لما تتوفره من سهولة في التوزيع، وسرعة في الحصول على استجابات متعددة، فضلاً عن كونها أداة فعالة في الدراسات التي تتطلب قياس مواقف، آراء، أو مشاعر الأفراد تجاه موضوع معين. وتم تصميم الاستبيان بناءً على مقياس ليكير الخماسي، الذي يُعد من أكثر المقاييس استخداماً في العلوم السلوكية والاجتماعية لقياسات الاتجاهات والميول، حيث تم توزيع الأسئلة بطريقة تتيح للمبحوثين التعبير عن درجة موافقهم أو عدم موافقهم على كل عبارة ضمن خمس درجات تتراوح بين (أوافق بشدة) و(لا أافق بشدة). وقد تم بناء محاور الاستبيانة لتعطي الأبعاد الرئيسية لكل من الولاء الوظيفي (الالتزام، الانتفاء، الرضا)، والأداء الوظيفي (الجودة، الكفاءة، الالتزام بالمهام)، بما يسمح بتحليل العلاقة بين المتغيرين باستخدام أساليب إحصائية دقيقة مثل التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبارات الارتباط. وتمثل هذه المنهجية مدخلاً علمياً منهجياً يمكن من خلاله الوصول إلى استنتاجات مدعومة بالبيانات الكمية، تسهم في تقديم توصيات واقعية قابلة للتطبيق في بيئة العمل.

### 4- النتائج:

#### الوصف الوظيفي لبيانات التجربة

بعد الوصف الإحصائي للبيانات من أهم الخطوات في تقييم بيانات المسح، حيث يساعد في إنتاج ملخص دقيق وموजّز للبيانات المجمعة، وإيجاد أنماط، واتجاهات، واسعة. يبدأ الوصف الإحصائي عادةً بحساب مقاييس أساسية مثل المتوسط والوسيط والمنوال، وهي مقاييس للاتجاه المركزي توفر فهماً للقيم الأكثر تمثيلاً في البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يتم إنشاء مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري والنطاق، والتي تمثل مدى انتشار البيانات حول المتوسط. يعد تحليل التوزيع التكراري وتحديد النسب المئوية أمرًا مهماً في الوصف الإحصائي، حيث يسمح بمعرفة نسبة كل فئة أو قيمة داخل العينة. يتم أيضًا استخدام الجداول والرسوم البيانية مثل الأعمدة والمدرجات لتحسين الفهم والتمثيل المرئي للبيانات، مما يجعل من السهل اكتشاف الروابط والاتجاهات بين المتغيرات. في حالة المسوحات، قد يتضمن الوصف الإحصائي تقسيم البيانات حسب الفئات الديموغرافية المختلفة مثل العمر أو الجنس أو المستوى التعليمي، لفهم التفاوتات بين هذه المجموعات بشكل

أفضل. يعد هذا النوع من التحليل خطوة أولية حاسمة قبل البدء في دراسات أكثر تعقيداً مثل الارتباط أو الانحدار، لأنه يوفر منظوراً كاملاً للبيانات ويساعد في اتخاذ خيارات مدروسة حول كيفية الاستمرار في الدراسة (Hayes, 2024).

جدول 1: الوصف الإحصائي للبيانات.

Statistics						
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	N	
					Valid	
0.381	-1.309	0.192	0.257	1.466	160	العمر
0.381	-2.020	0.192	-0.076	0.501	160	الجنس
0.381	-1.359	0.192	0.271	1.460	160	الدرجة العلمية
0.381	-1.053	0.192	0.149	1.322	160	الولاء الوظيفي
0.381	-1.061	0.192	-0.051	1.334	160	البقاء
0.381	-0.989	0.192	0.142	1.329	160	الانتماء الحقيقي
0.381	-1.039	0.192	0.050	1.307	160	أهداف الشركة
0.381	-0.816	0.192	-0.184	1.232	160	جهد اضافي
0.381	-1.050	0.192	0.029	1.290	160	ثقة عالية
0.381	-1.006	0.192	-0.036	1.322	160	مصلحة الموظفين
0.381	-1.208	0.192	0.025	1.401	160	المهام الموكلة
0.381	-1.209	0.192	-0.113	1.388	160	إنجاز الأعمال
0.381	-1.168	0.192	0.053	1.375	160	تحسين المهارات
0.381	-0.830	0.192	0.163	1.259	160	سلوك احترافي
0.381	-0.832	0.192	0.000	1.213	160	دون اشراف
0.381	-0.942	0.192	0.164	1.300	160	حل المشكلات
0.381	-0.988	0.192	0.169	1.302	160	التعليمات
0.381	-0.960	0.192	-0.078	1.304	160	تحسين الأداء
0.381	-1.133	0.192	0.002	1.371	160	زيادة الاهتمام
0.381	-1.049	0.192	0.027	1.323	160	مستوى الانتاج
0.381	-0.915	0.192	0.020	1.276	160	أشعر بالتقدير
0.381	-1.069	0.192	-0.088	1.320	160	البيئة الإيجابية

#### تحليل الموثوقية والمصداقية لبيانات التجربة

في هذه الدراسة، تم التركيز على تقييم الموثوقية والمصداقية للأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات المتعلقة بأثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. من خلال تحليل ملخص معالجة الحالات (Case Processing) (Summary)، تبيّن أن جميع البيانات التي تم جمعها كانت صالحة للتحليل بنسبة 100 %، حيث تم تضمين 160 حالة دون أي استبعاد، ما يعكس دقة وكفاءة عملية جمع البيانات. عدم وجود أي حالات مفقودة أو غير صالحة يعد علامات إيجابية على أن الاستبيانات التي تم توزيعها كانت كاملة وأن التفاعل مع المشاركين كان منتظمًا. كما أن هذا يشير إلى أن التغيرات التي قد تحدث في المتغيرات المدروسة ليست ناتجة عن مشاكل في جمع البيانات أو استبعاد الحالات، مما يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها. يشير ذلك إلى أن العينة التي تم أخذها للدراسة تمثل بشكل دقيق واقع العاملين في شركة المراعي وأن جميع المشاركين قد قاموا بالإجابة على الاستبيانات بالشكل المطلوب.

أما في ما يتعلق بقياس الموثوقية باستخدام معامل كرونباخ ألفا، فقد أظهرت النتائج أن القيمة بلغت 0.788، وهي قيمة تشير إلى وجود درجة جيدة من الثبات الداخلي بين البنود المختلفة للأداة. وفقاً للمعايير العلمية المعترف بها، فإن أي قيمة تزيد عن 0.70 تعتبر مقبولة وتدل على أن الأداة المستخدمة في جمع البيانات تتيح نتائج موثوقة. علاوة على ذلك، تم حساب معامل كرونباخ ألفا باستخدام العناصر

المعيارية (Standardized Items). وبلغت قيمته 0.773، ما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة. يشير هذا إلى أن الأداة لا تحتوي على تباين كبير في الإيجابات بين البنود المختلفة، وبالتالي تعكس بشكل دقيق الأبعاد المختلفة للولاء الوظيفي والأداء الوظيفي. من خلال هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الأداة المستخدمة في جمع البيانات تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، مما يجعل التحليل الإحصائي للبيانات جديراً بالثقة ويمكن الاعتماد عليه لتفسير العلاقة بين الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي في سياق شركة المراعي.

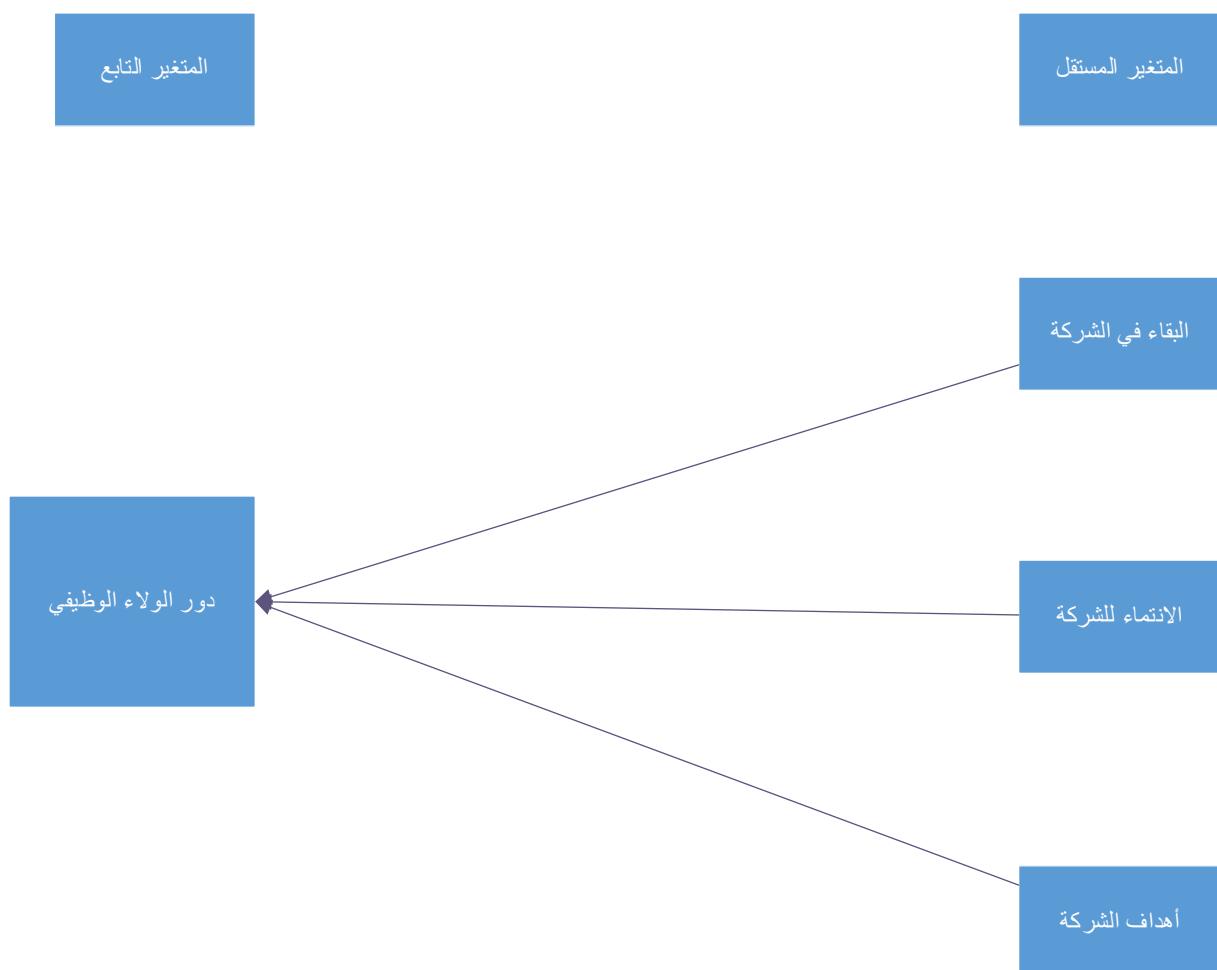
جدول 2: ملخص تحليل البيانات.

		Case Processing Summary	
Cases		N	%
	Valid	160	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
		Total	160
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 3: مصداقية وموثوقية البيانات.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.788	.773	22

متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 2: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

## تحليل الجداول المتقطعة لمتغيرات الدراسة

## 1. دور الولاء الوظيفي لحث الموظفين للبقاء في شركة المراجع

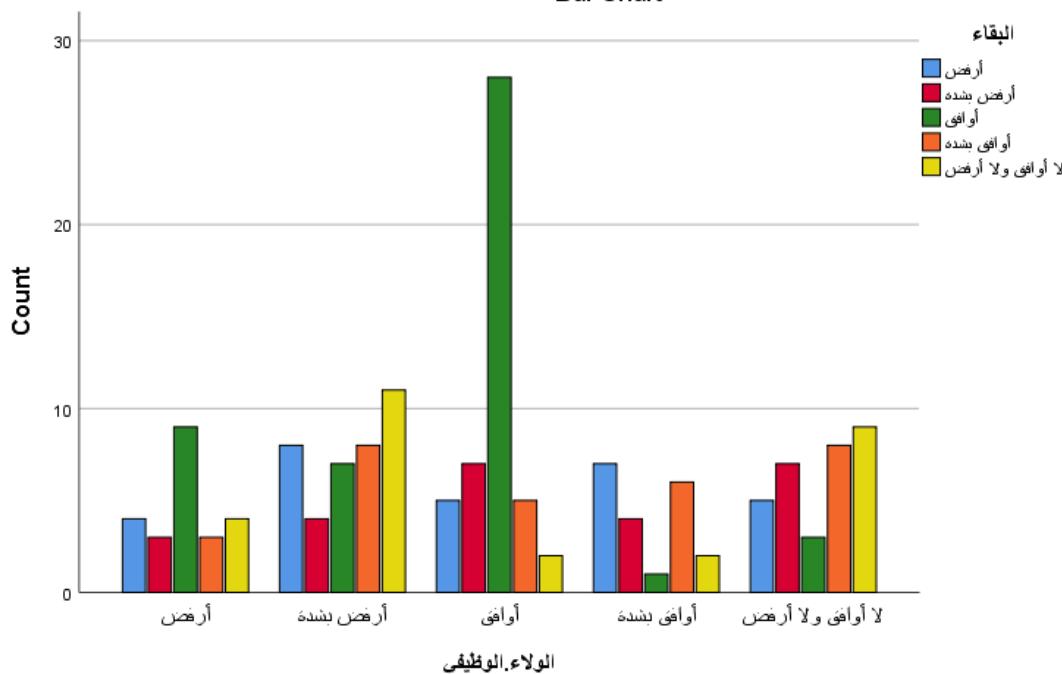
أظهرت نتائج اختبار كاي مربع (Chi-Square) لدراسة دور الولاء الوظيفي في حث الموظفين على البقاء في شركة المراجع أن هناك علاقة إحصائية قوية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة اختبار Pearson Chi-Square 45.865 مع درجات حرية 4، وكان مستوى الدلالة 0.000 (Asymptotic Significance) 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة بين الولاء الوظيفي واستعداد الموظفين للبقاء في الشركة هي علاقة ذات دلالة إحصائية قوية. على الرغم من وجود 8 خلايا تحتوي على تعداد متوقع أقل من 5، فإن هذه النتيجة لا تؤثر بشكل كبير على صحة التحليل، مما يؤكد أن الولاء الوظيفي يعد عاملاً هاماً في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة.

جدول 4: اختبار كاي اس كوير لدور الولاء الوظيفي لحث الموظفين للبقاء في شركة المراجع.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	45.865 <sup>a</sup>	4	.000
Likelihood Ratio	47.966	4	.000
Linear-by-Linear Association	.000	1	1.000
N of Valid Cases	160		

a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.13.

Bar Chart



رسم توضيحي 3: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقطعة لدور الولاء الوظيفي لحث الموظفين للبقاء في شركة المراجع.

## 2. دور الولاء الوظيفي لزيادة الانتفاء في شركة المراجع

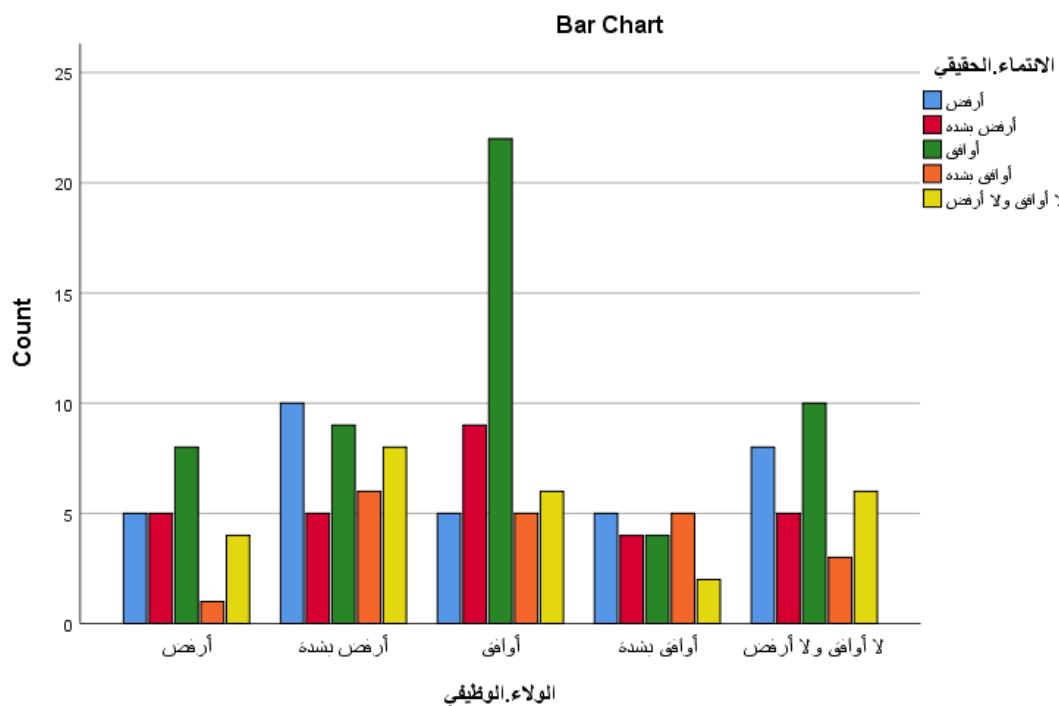
أظهرت نتائج اختبار كاي مربع (Chi-Square) لدراسة دور الولاء الوظيفي في زيادة الانتفاء في شركة المراجع أن قيمة اختبار Pearson Chi-Square بلغت 14.937 مع درجات حرية 3، وكان مستوى الدلالة 0.529 (Asymptotic Significance) 0.05، مما يشير إلى أنه لا توجد علاقة إحصائية دالة بين الولاء الوظيفي وزيادة الانتفاء لدى الموظفين في الشركة. هذا يعني أنه في سياق هذه الدراسة، لا يؤثر الولاء الوظيفي بشكل كبير في تعزيز انتفاء الموظفين إلى الشركة. كما أن اختبار النسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) أظهر 0.506، وهي قيمة مماثلة تدعم نفس الاستنتاج بعدم وجود علاقة قوية. بالإضافة إلى ذلك، فإن اختبار Linear-by-Linear Association كان 0.928، مما يعني أن العلاقة بين الولاء والانتفاء لا تُظهر أي نوع من التوجه الخطى. بالرغم من أن هناك 10 خلايا تحتوي على تعداد متوقع أقل من 5، حيث

كانت أدنى قيمة متوقعة 2.50، إلا أن هذا لا يؤثر بشكل كبير على النتائج العامة، ولكن يظل من المهمأخذ التوزيع غير الموزان في الحسبان. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن الولاء الوظيفي لا يلعب دوراً مؤثراً في زيادة الانتفاء لدى الموظفين في شركة المراجع.

جدول 5: اختبار كاي اسكيوريل دور الولاء الوظيفي لزيادة الانتفاء في شركة المراجع.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.937 <sup>a</sup>	3	.529
Likelihood Ratio	15.258	3	.506
Linear-by-Linear Association	.008	1	.928
N of Valid Cases	160		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.50.



رسم توضيحي 4: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقطعة لدور الولاء الوظيفي لزيادة الانتفاء في شركة المراجع

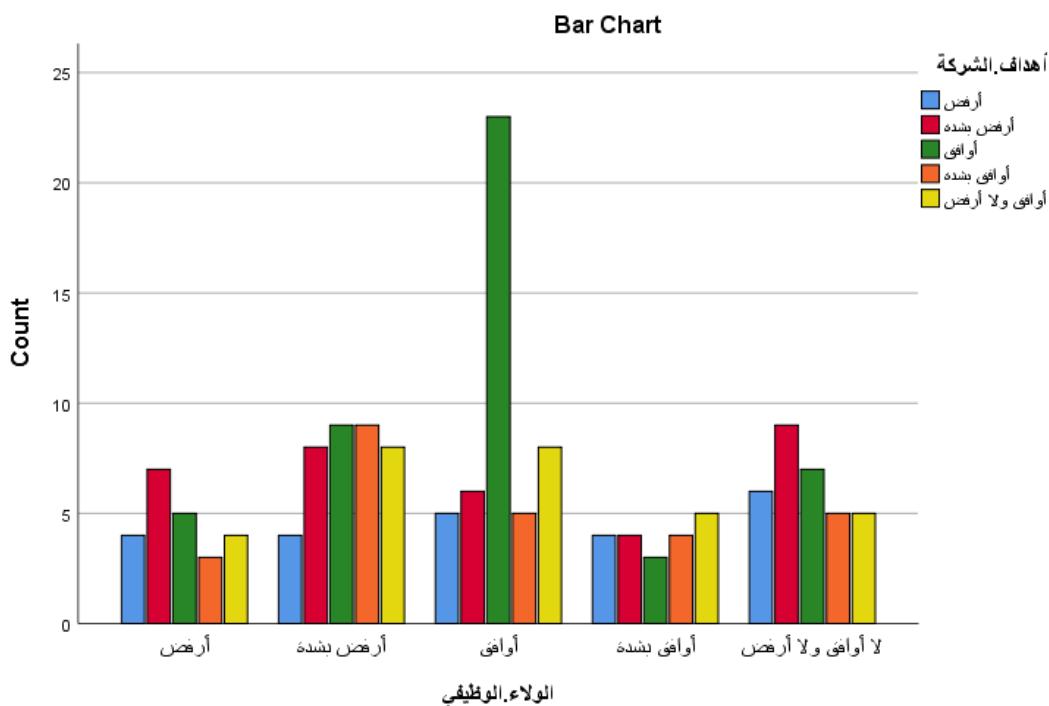
### 3. دور الولاء الوظيفي لتحقيق أهداف شركة المراجع

أظهرت نتائج اختبار كاي مربع (Chi-Square) لدراسة دور الولاء الوظيفي في تحقيق أهداف شركة المراجع أن قيمة اختبار Pearson Chi-Square بلغت 17.427 مع درجات حرية 4، وكان مستوى الدلالة 0.358، وهو أعلى من 0.05، مما يشير إلى أنه لا توجد علاقة إحصائية دالة بين الولاء الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة. وبالتالي، يمكن استنتاج أنه لا يوجد تأثير ملحوظ للولاء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لشركة المراجع وفقاً للبيانات المستخلصة من هذه الدراسة. كما أظهرت اختبارات النسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) قيمة 0.395، مما يدعم نفس الاستنتاج بعدم وجود علاقة قوية بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن اختبار Linear-by-Linear Association كان 0.614، مما يشير إلى غياب أي علاقة خطية بين الولاء الوظيفي وتحقيق الأهداف. على الرغم من وجود 9 خلايا تحتوي على تعداد متوقع أقل من 5 (وأدنى قيمة متوقعة كانت 2.88)، إلا أن هذا التوزيع لا يؤثر بشكل جوهري على نتائج التحليل. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الولاء الوظيفي ليس عاملًا حاسماً في تحقيق أهداف شركة المراجع كما تبين من هذه الدراسة.

جدول 6: اختبار كاي اسكيور لدور الولاء الوظيفي لتحقيق أهداف شركة المراعي.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.427 <sup>a</sup>	4	.358
Likelihood Ratio	16.860	4	.395
Linear-by-Linear Association	.255	1	.614
N of Valid Cases	160		

a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.88.



رسم توضيحي 5: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقطعة لدور الولاء الوظيفي لتحقيق أهداف شركة المراعي

#### تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة F بلغت 0.688 مع مستوى دلالة (Sig) 0.761، وهو أكبر من 0.05، مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير إحصائي دال للمتغيرات المستقلة (البقاء، الانتماء الحقيقي، وأهداف الشركة) على المتغير التابع الولاء الوظيفي. بمعنى آخر، لا تؤثر هذه المتغيرات بشكل ملحوظ على مستوى الولاء الوظيفي في عينة الدراسة، ولا توجد علاقة قوية بين هذه العوامل وأداء الموظفين في مجال الولاء الوظيفي. تمثل مجموع المربعات (Sum of Squares) للانحدار 14.789 مع درجات الحرية (df) تساوي 3، بينما تمثل مجموع المربعات الباقية 263.211 مع 147 درجة حرية، مما يعني أن التباين في الولاء الوظيفي يعود إلى عوامل أخرى غير العوامل المدروسة. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المتغيرات المدروسة لا تساهم بشكل كبير في تفسير التباين في الولاء الوظيفي.

عند النظر في نتائج Bayes Factor، نجد أن قيمة Bayes Factor هي 0.000، مما يشير إلى أن النموذج المدروso (البقاء، الانتماء الحقيقي، وأهداف الشركة) لا يقدم تحسيناً كبيراً مقارنة بالنموذج الحالي من المتغيرات (النموذج الصفرى) في تفسير الولاء الوظيفي. كما يظهر أن معامل التحديد (R Square) للنموذج هو 0.053، وهو قيمة منخفضة للغاية تشير إلى أن المتغيرات المدروسة تفسر فقط 5.3% من التباين في الولاء الوظيفي. علاوة على ذلك، فإن معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) هو -0.024، مما يعني أن النموذج لا يقدم تحسيناً فعلياً في تفسير البيانات مقارنة بالنموذج البسيط. الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate) بلغ 1.34، وهو يشير إلى أن النموذج لا يفسر التباين في البيانات بشكل دقيق. وبالتالي، تدعم نتائج ANOVA بوجود تأثير ملحوظ للمتغيرات المدروسة على الولاء الوظيفي.

جدول 7: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.

ANOVA <sup>a,b</sup>					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14.789	3	1.232	.688	.761
Residual	263.211	147	1.791		
Total	278.000	150			

**a. Dependent Variable:** الولاء الوظيفي

**b. Model:** (Intercept), البقاء, الانتماء الحقيقى, أهداف الشركة

جدول 8: ملخص نموذج عامل بايز<sup>a,b</sup>.

Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>				
Bayes Factor <sup>c</sup>	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.231	.053	-.024	1.34

**a. Method:** JZS

**b. Model:** (Intercept), البقاء, الانتماء الحقيقى, أهداف الشركة

**c. Bayes factor:** Testing model versus null model (Intercept).

### الخاتمة ومناقشة النتائج:

استناداً إلى النتائج التي تم الحصول عليها من مختلف التحليلات الإحصائية في هذه الدراسة، يمكن تقديم عدة استنتاجات هامة حول أثر الولاء الوظيفي على مجموعة من المتغيرات التي تم دراستها في شركة المراجع. بشكل عام، أظهرت النتائج أن الولاء الوظيفي يؤثر بشكل كبير في بعض الجوانب، بينما يكون تأثيره محدوداً أو غير ذي دلالة في جوانب أخرى. على سبيل المثال، أظهرت نتائج اختبار كا مربع أن هناك علاقة قوية بين الولاء الوظيفي واستعداد الموظفين للبقاء في الشركة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (Asymptotic Significance) 0.000، مما يدل على أن الولاء الوظيفي له دور بارز في استقرار الموظفين داخل المنظمة. وهذا يتماشى مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية الولاء الوظيفي في تحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل معدل دوران العمال.

ومع ذلك، أظهرت نفس النتائج أن الولاء الوظيفي ليس له تأثير كبير على جوانب أخرى مثل زيادة الانتماء وتحقيق أهداف الشركة. في حالة الانتماء، كانت النتائج غير دالة إحصائياً حيث كانت قيمة الدلالة في اختبار كا مربع 0.529، مما يشير إلى أن الولاء الوظيفي لا يعزز بشكل ملحوظ انتماء الموظفين للمؤسسة. وهذا يشير إلى أن الانتماء قد يتأثر بعوامل أخرى مثل البيئة التنظيمية، العلاقات بين الموظفين، أو الثقافة المؤسسية، والتي لم تُدرج في هذه الدراسة. كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن المتغيرات مثل البقاء والانتماء الحقيقى وأهداف الشركة لا تسهم بشكل كبير في تفسير التباين في الولاء الوظيفي، حيث كانت قيمة F في التحليل 0.688 مع مستوى دلالة (Sig.) قدره 0.761، مما يدل على أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير كبير على مستوى الولاء الوظيفي في عينة الدراسة.

فيما يتعلق بتحليل Bayes Factor، كانت النتائج تشير إلى أن النموذج المدروس الذي يتضمن هذه المتغيرات لا يقدم تحسناً كبيراً مقارنة بالنماذج الصفرية (النماذج التي لا يحتوي على متغيرات)، حيث كانت قيمة R Square فقط 0.053، مما يعني أن المتغيرات المدروسة تفسر فقط نسبة ضئيلة جداً من التباين في الولاء الوظيفي. وهذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تسهم في تعزيز الولاء الوظيفي لم يتمأخذها في الحسبان في هذا النموذج، مثل الظروف الاجتماعية، التحفيز المالي، القيادة المؤسسية، وغيرها من العوامل النفسية والاجتماعية التي قد يكون لها تأثير أكبر.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الولاء الوظيفي يعد عاملًا مؤثراً في استقرار الموظفين داخل الشركة، لكنه ليس العامل الحاسم في جميع جوانب الأداء الوظيفي مثل الانتماء أو تحقيق الأهداف. وبالتالي، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات عمل شاملة في شركة المراجع، تتجاوز الولاء الوظيفي فقط، مثل تحسين بيئة العمل، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتقديم برامج تحفيزية تتماشى مع احتياجات الموظفين المهنية والشخصية. وأخيراً، تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء بحوث مستقبلية لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تسهم في تعزيز الولاء الوظيفي وزيادة تأثيره على مختلف جوانب التنظيمي.

### النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الولاء الوظيفي واستعداد الموظفين للبقاء في شركة المراجع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء الوظيفي والانتماء الحقيقي لدى الموظفين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء الوظيفي وتحقيق أهداف شركة المراجع.
- المتغيرات المستقلة (البقاء، الانتماء، تحقيق الأهداف) لا تفسر بشكل كبير التباين في الولاء الوظيفي وفق نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- الأداة المستخدمة لجمع البيانات تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا 0.788.
- جميع بيانات العينة صالحة للتحليل بنسبة 100%， دون وجود بيانات مفقودة أو غير صالحة.
- يشير الوصف الإحصائي إلى وجود تجانس عام في استجابات العينة، مع تشتت منخفض نسبياً في المتغيرات المدروسة.

### الوصيات:

1. يجب على إدارة شركة المراجع التركيز على تحسين بيئة العمل، بما في ذلك تحسين ظروف العمل اليومية، توفير بيئة آمنة ومرحة، وتشجيع التفاعل الاجتماعي بين الموظفين. بيئة العمل المحفزة تساهم في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الاستقرار الوظيفي.
2. من خلال نتائج الدراسة التي أظهرت تأثير الولاء على بقاء الموظفين، يوصى بتقديم برامج تحفيزية ومكافآت مهنية تتناسب مع احتياجات الموظفين وتلبي توقعاتهم. هذه البرامج يمكن أن تشمل مكافآت مالية، ترقيات وظيفية، أو امتيازات إضافية تتماشى مع الأداء الفردي والجماعي.
3. يُعد التطوير المهني جزءاً أساسياً من زيادة الولاء الوظيفي. على شركة المراجع تبني برامج تدريبية مستمرة تساهم في تطوير مهارات الموظفين وتوفير الفرص لهم للنمو الوظيفي. تدريب الموظفين على المهارات القيادية والفنية يمكن أن يعزز شعورهم بالانتماء والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
4. تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفيين يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء الولاء الوظيفي. ينبغي على شركة المراجع تبني سياسة الشفافية في اتخاذ القرارات، وتعزيز الحوار المفتوح بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من ثقة الموظفين في المنظمة ويعملهم أكثر ولاءً.
5. ينبغي على شركة المراجع العمل على تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية التي تشجع على التعاون، الالتزام، والاحترام المتبادل بين الموظفين. ثقافة الشركة يمكن أن تكون أحد العوامل التي تعزز الولاء الوظيفي وتزيد من انتتماء الموظفين.
6. بما أن الدراسة أظهرت أن هناك عوامل أخرى قد تساهم في تعزيز الولاء الوظيفي، يوصى بإجراء دراسات إضافية تشمل متغيرات أخرى قد تكون مؤثرة مثل القيادة، التحفيز الاجتماعي، التوازن بين العمل والحياة، وغيرها من العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تساهم في تعزيز الولاء الوظيفي.
7. يستحسن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في شركة المراجع بمراجعة استراتيجياتها المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفيين، وتطبيق استراتيجيات حديثة ومرنة تركز على تحسين علاقتها الموظف بالشركة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات التبديل الوظيفي.

### قائمة المصادر والمراجع:

- Abd-El-Salam, E. M. (2023). Exploring factors affecting Employee Loyalty through the relationship between Service Quality and Management Commitment a case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2212492>
- Alfawaire, F. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8445>
- Arulsamy, A. S. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/373775939\\_Employee\\_Training\\_and\\_Development\\_Enhancing\\_Employee\\_Performance\\_-\\_A\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study)
- Authors, A. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. Problems and Perspectives in Management. Retrieved from

- [https://www.researchgate.net/publication/371304894\\_Impact\\_of\\_employee\\_loyalty\\_on\\_job\\_performance\\_Mediating\\_role\\_of\\_job\\_satisfaction\\_on\\_the\\_example\\_of\\_Zain\\_company\\_Bahrain\\_Problems\\_and\\_Perspectives\\_in\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/371304894_Impact_of_employee_loyalty_on_job_performance_Mediating_role_of_job_satisfaction_on_the_example_of_Zain_company_Bahrain_Problems_and_Perspectives_in_Management)
- Boon, C. (2023). The Role of Time in Strategic Human Resource Management Research: A Review and Research Agenda. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/01492063241264250>
  - Cachón-Rodríguez, G. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718922001252>
  - Gandrita, D. M. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/374162200\\_Improving\\_Strategic\\_Planning\\_The\\_Crucial\\_Role\\_of\\_Enhancing\\_Relationships\\_between\\_Management\\_Levels](https://www.researchgate.net/publication/374162200_Improving_Strategic_Planning_The_Crucial_Role_of_Enhancing_Relationships_between_Management_Levels)
  - H.A, I. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/359742040\\_Determination\\_of\\_Work\\_Motivation\\_Leadership\\_Style\\_Employee\\_Competence\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Employee\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/359742040_Determination_of_Work_Motivation_Leadership_Style_Employee_Competence_on_Job_Satisfaction_and_Employee_Performance)
  - Hadj, K. (2024). The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379883592\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Employee\\_Loyalty\\_Case\\_of\\_Teaching-Researcher\\_Staff](https://www.researchgate.net/publication/379883592_The_Relationship_Between_Job_Satisfaction_and_Employee_Loyalty_Case_of_Teaching-Researcher_Staff)
  - Hartika, A. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. Retrieved from <https://jisma.org/index.php/jisma/article/view/309>
  - Hayes, A. (2024). Descriptive Statistics: Definition, Overview, Types, and Examples. Retrieved from [https://www.investopedia.com/terms/d/descriptive\\_statistics.asp](https://www.investopedia.com/terms/d/descriptive_statistics.asp)
  - Issa, S. M. (2022). The Impact of Organizational Loyalty on Job Performance: An Applied Study on University Administrative Staff. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/364582784\\_The\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Loyalty\\_on\\_Job\\_Performance\\_An\\_Applied\\_Study\\_on\\_University\\_Administrative\\_Staff](https://www.researchgate.net/publication/364582784_The_Impact_of_Organizational_Loyalty_on_Job_Performance_An_Applied_Study_on_University_Administrative_Staff)
  - Rajest, S. (2023). Relationship Between Employee Loyalty and Job Satisfaction an Organization. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376718725\\_Relationship\\_Between\\_Employee\\_Loyalty\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_an\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/376718725_Relationship_Between_Employee_Loyalty_and_Job_Satisfaction_an_Organization)
  - Saidin, K. (2024). A Synthesis Towards the Construct of Job Performance: Dimensions and Theoretical Approaches. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/382644723\\_A\\_Synthesis\\_Towards\\_the\\_Construct\\_of\\_Job\\_Performance\\_Dimensions\\_and\\_Theoretical\\_Approaches](https://www.researchgate.net/publication/382644723_A_Synthesis_Towards_the_Construct_of_Job_Performance_Dimensions_and_Theoretical_Approaches)
  - Waqas, A. (2024). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. Retrieved from [https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/89161156/4952-libre.pdf?1659329418=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFactors\\_Influencing\\_Job\\_Satisfaction\\_and.pdf&Expires=1747330341&Signature=SvZIQYji4jQY7GXrvo189jwq37h-iwXCfgDEFbNLcewlkwEWzURc9O3Vv](https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/89161156/4952-libre.pdf?1659329418=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFactors_Influencing_Job_Satisfaction_and.pdf&Expires=1747330341&Signature=SvZIQYji4jQY7GXrvo189jwq37h-iwXCfgDEFbNLcewlkwEWzURc9O3Vv)
  - Wijonarko, G. (2024). The loyalty imperative: Understanding the link between organizational culture and employee commitment. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/378536143\\_The\\_loyalty\\_imperative\\_Understanding\\_the\\_link\\_between\\_organizational\\_culture\\_and\\_employee\\_commitment](https://www.researchgate.net/publication/378536143_The_loyalty_imperative_Understanding_the_link_between_organizational_culture_and_employee_commitment)
  - Zhenjing, G. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9136218/>