



أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

## The effect of organizational loyalty on employee performance A field study in Yemeni banks in the capital, Sana'a

**Mustafa Ahmed Mohammed Naji Al-Bori**

*Researcher – Center of Business Administration.  
Sana'a University -Yemen*

**مصطفى أحمد محمد ناجي البوري**

*باحث- مركز إدارة الأعمال  
جامعة صنعاء - اليمن*

**Abdu Ahmed Ali Al-Ameri**

*Researcher - Business Administration  
University of Science &technology -Yemen*

**عبده أحمد علي العامري**

*باحث – إدارة الأعمال  
جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن*

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (322) مفردة، وُحُلَّت البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وكذلك برنامج (SMART- PLS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للولاء التنظيمي في أداء العاملين، أيضاً وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وجاء أعلى تحقق لبُعدي (الولاء الأخلاقي، ثم الولاء العاطفي)، وأقل تحقق لبُعد (الولاء المستمر)، كما أن مستوى أداء العاملين كان مرتفعاً، وجاء أعلى تحقق لبُعد (الالتزام التنظيمي)، وأقل تحقق لبُعد (الرضا الوظيفي)، وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها: ضرورة المحافظة على مستوى الولاء التنظيمي في البنوك وتعزيزه من خلال توفير بيئة عمل تساعد على الشعور بالولاء، ووضع نظام للأجور والمكافآت المالية بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات العاملين من أجل ضمان استمرارهم في العمل، وزيادة الاهتمام بأداء العاملين في البنوك كونهم الركيزة الأساسية في تحقيق الأهداف من خلال تأهيل وتدريب العاملين ومشاركتهم في طرح الأفكار والآراء ورسم سياسات البنك.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي، أداء العاملين، البنوك اليمنية.

**Abstract:**

This study aimed to measure the impact of organizational loyalty with its dimensions (emotional loyalty, continuous loyalty, moral loyalty) on the performance of workers in Yemeni banks in the capital Sana'a. The study followed the descriptive analytical approach and relied on the questionnaire as the main tool for collecting data from the study sample, which numbered (322). Single, and the data were analyzed using (SPSS) program as well as (SMART-PLS) program, and the study reached a number of results, the most important of which was the presence of a statistically significant effect at the significance level ( $0.05 \geq \alpha$ ) of organizational loyalty on the performance of employees, as well as the presence of a high level of loyalty. The highest achievement was for the two dimensions (moral loyalty, then emotional loyalty), and the lowest achievement was for the (continuing loyalty) dimension. The level of employee performance was high, and the highest achievement was for the (organizational commitment) dimension, and the lowest achievement was for the (job satisfaction) dimension. The study presented a set of recommendations. The most important of which are: the necessity of maintaining and enhancing the level of organizational loyalty in banks by providing a work environment that helps with a sense of loyalty, developing a system for wages and financial rewards, in a way that is commensurate with the needs and aspirations of employees in order to ensure their continuity in work, as well as increasing attention to the performance of employees in the bank as it is the basic pillar. In achieving the goals through qualifying and training employees and participating in presenting ideas and opinions and drawing up the bank's policies.

**Keywords:** organizational loyalty, employee performance, Yemeni banks.

**المقدمة:**

كما يُعد بعداً استراتيجياً يتم من خلاله قياس مستوى

تطوير العمل في المنظمات وتحديد نجاحها وتحقيقها

الميزة التنافسية، حيث يؤدي تميز أداء العاملين

يُعد أداء العاملين أحد أهم الموضوعات التي من شأنها

تطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية،

أهدافهم وتوافقت قيمهم فإن هذا الفرد العامل سيبدل جهوداً إضافية للرقى بالمنظمة، كما أن وجود مستوى عالٍ من الولاء حتماً سيرفع من شأن المنظمة ويضمن تحقيق أهدافها (الصالح وسليمة، 2021)، إن زيادة ولاء الأفراد لمنظماتهم من شأنه أن يمكنهم من تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو عملهم مما ينعكس على رضاهم وزيادة أدائهم وارتفاع إنتاجيتهم (زيني، 2012)، ومن أجل تعزيز ولاء العاملين فإنه يتطلب من المنظمات التعامل الإنساني معهم، وتقدير مشاعرهم ومشاركتهم في السلطة، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وتعد البنوك من أهم منظمات الأعمال التي تلعب دوراً استراتيجياً وريادياً في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة النقدية للدولة، فهي تسهم بشكل أساسي في حشد المدخرات المحلية والأجنبية، وإعادة توجيهها في تمويل الاستثمار الذي يُعد عصب النشاط الاقتصادي للدولة، ومن أجل ضمان بقاء هذه البنوك وازدهارها وزيادة قدرتها التنافسية فإنه يتطلب رفع كفاءة أداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم على الأداء والإنجاز. وتأسيساً على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيق أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى العنصر البشري جوهر العملية الإدارية ومحور التقدم، والنجاح، والعنصر المتغير دوماً، والذي يُعول عليه في تحقيق الميزة التنافسية.، إن المنظمات التي واكبت التطور، وحققت الريادة والوصول إلى غاياتها هي التي اهتمت اهتماماً بالغاً بتنمية قدرات رأس مالها البشري

بالمنظمة إلى جعلها أكثر استقراراً وتميزاً، حيث إن قدرة المنظمة على البقاء والتقدم والازدهار في جميع مراحل حياتها يعتمد بشكل أساسي على مستويات أداء العاملين لديها (ابو جليدة، 2018)، ويبرز الدور المهم لأداء العاملين في المنظمة من خلال الدور الذي يلعبه هؤلاء العاملون في تشغيل وتوظيف الموارد الأخرى في المنظمة بما يمتلكون من قدرات، ولتحقيق النجاح والميزة التنافسية لأي منظمة كان لا بد من تمكين وتحفيز وتدريب العاملين، وتعزيز روح الولاء لديهم، وبالتالي ينعكس على أداء المنظمة ككل (الغشمي، 2019)، وتقيد العديد من الدراسات، مثل دراسة (السعدي، 2018) ودراسة ( Bratton & Gold, 2017) ودراسة (Dumay, 2016) بأن المنظمات التي حققت نجاحاً كبيراً وملموساً هي تلك المنظمات التي تهتم اهتماماً بالغاً برفع كفاءة أداء العاملين لديها من خلال تنمية قدرات العاملين وإدارتهم بالشكل الأمثل، وربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل وبت روح التعاون والشعور بالانتماء والولاء في العمل.

ويُعد الولاء التنظيمي أحد أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، فالولاء التنظيمي يعمل على تحقق التوجه الذاتي للعاملين نحو تحقيق الأهداف، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية في العمل، كما يعزز من دافعيتهم في بذل أقصى الجهود في سبيل تقديم كل ما هو جديد بحيث تضمن المنظمة البقاء والازدهار والمنافسة، ويكسب رضا العاملين عنها وثقتهم بها، فالولاء التنظيمي يجسد رضا العاملين واستقرارهم ومنه زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، فهو يقوم على فكرة ارتباط بين المنظمة والفرد العامل، فإذا تطابقت

وانتمائهم لمنظمتهم (المخلافي، 2001)، فالعامل عندما يشعر بالانتماء والولاء للمنظمة يصبح وافر العطاء، وينعكس ذلك بدوره على أدائه الوظيفي الذي يُعد أساس تحقيق أهداف المنظمة (فاضل، 2016). وتُعد البنوك اليمنية من أهم المنظمات الاقتصادية الوطنية، حيث يستفاد منها على المستوى الفردي والجماعي من خلال الفوائد التي تقدمها على الودائع المالية، وكذا تقديم القروض البنكية التي تُعد أداة مصرفية فعالة لتحقيق تنمية وطنية مستدامة، إلا إن أداء هذه البنوك ما يزال دون المستوى المطلوب، فالتقارير تشير إلى ضعف مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية، حيث لم يحصل أيٌّ منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، بينما هناك تواجد لبنوك اجنبية في القائمة تمتلك فروعاً باليمن (العولقي، 2018).، وظهرت نتائج دراسة (الزوبه، 2018:17) إن مستوى أداء البنوك اليمنية وفقاً للتصنيف المركب CAMEL كان بدرجة متوسطة مع وجود مزيج من نقاط القوة والضعف، وإن لم يتم تدارك نقاط الضعف سوف تصبح حادة، كما أظهرت النتائج انخفاض إنتاجية الموظفين في البنوك اليمنية.

وتأسيساً على ما سبق، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، فقد تبين أن الولاء التنظيمي يؤثر في أداء العاملين، وهذا ما أكدته دراسة (أبو راس، 2020) ودراسة (دودو، 2020) ودراسة (محمد ومحمود، 2019) ودراسة (فاضل، 2016) ودراسة (القبلان، 2016) ودراسة (روان، 2015) ودراسة (الهدلول، 2014) ودراسة (Nurlaila, 2020) ودراسة (perko&Adjety، 2013).

من خلال التأهيل والتدريب والتحفيز والاشراك بالسلطة، وتعزيز قيم الانتماء والولاء للمنظمة ما أتاح للأفراد العاملين إظهار قدراتهم، وأفكارهم الإبداعية، والمساهمة بشكل أفضل في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ويُعد أداء العاملين من العمليات الحيوية المهمة، والتي يُعول عليها في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، لذا استوجب على المنظمات العمل على تحسين أداء العاملين لديها ، فلا يمكن لأي منظمة البقاء وتحقيق الميزة التنافسية بدون أداء العاملين لديها.. لأن الأداء المنظمي ما هو إلا إجمالي أداء المنظمة ككل (حزاب، 2016)، إن التحفيز المادي والمعنوي، والتعامل الإنساني داخل المنظمة من شأنه أن يعزز من شعور العاملين بالثقة بالنفس، كما يعزز من رضاهم وولائهم وكفاءة أدائهم في العمل (Al-jammal,el al,2015).

ويُعد الولاء التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين، وتأتي هذه الدراسة لمعالجة مشكلة بحثية رئيسة مفادها أن إهمال الولاء التنظيمي في المنظمات من شأنه أن يؤثر سلباً في ولاء العاملين، مما ينعكس بشكل سلبي على أدائهم في العمل.. إن انخفاض مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تنمية اتجاهات سلبية نحو العمل والمنظمة، كارتفاع نسبة الغياب، والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، وكذلك الرغبة في عدم المشاركة وتقديم التضحيات، مما ينعكس سلباً على مستوى رضاهم عن العمل والمنظمة، وانخفاض أدائهم الوظيفي (زيني، 2012)، وإن الأفراد العاملين ذوي الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعداد لتكريس مزيد من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم

- 2- الإسهام في توضيح الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة (الولاء التنظيمي، وأداء العاملين).
- 3- اهتمت هذه الدراسة بالبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء لدورها الحيوي في الإسهام بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 4- قد تسهم هذه الدراسة في رفق المكتبه اليمنية والعربية بمرجع إضافي يهتم بأثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين.

#### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- 1- ما ستقدمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات قد تساعد المسؤولين في البنوك اليمنية محل الدراسة على تحسين أداء مواردها البشرية، وتقديم خدمة أفضل للمستفيدين من الأنشطة التي تقدمها.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في التوضيح للقيادات الإدارية في البنوك محل الدراسة بأهمية الولاء التنظيمي في أداء العاملين وضرورة تفعيله بما يضمن نجاح سير العمل في تلك البنوك.

#### النموذج المعرفي للدراسة:

يتكون النموذج المعرفي للدراسة من متغيرين رئيسيين هما:

- 1- المتغير التابع: أداء العاملين ممثلاً بأبعاده (الرضا الوظيفي، والإبداع، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية)، وقد تم تحديد هذه الأبعاد بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (محمد ومحمود، 2021) ودراسة (أبو جليده، 2018) ودراسة (عبود وحسين، 2016) ودراسة (الظفيري، 2012) ودراسة (Tala&Shehada,2020) ودراسة (Em,et al, 2018) ودراسة (al, 2018) ودراسة (Havidz, et al, 2017)،. لأن هذه الأبعاد تتناسب مع بيئة

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين فإنه وبحسب علم الباحثين لا توجد دراسات تناولت هذا الموضوع في البيئة اليمنية وعلى وجه الخصوص في البنوك اليمنية، وبناءً عليه يمكن تحديد المشكلة وصياغتها في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟ ويبقى من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى الولاء التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- معرفة مستوى الولاء التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 2- معرفة مستوى أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 3- قياس أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

#### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- 1- تُعد هذه الدراسة بحسب علم الباحثين من الدراسات القليلة والنادرة التي أجريت في البيئة اليمنية، التي تناولت أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء"، وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء العاطفي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء المستمر في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء الأخلاقي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

**التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:**

**أولاً التعريفات الإجرائية للمتغير التابع ( أداء العاملين ) وأبعاده:**

1- أداء العاملين:

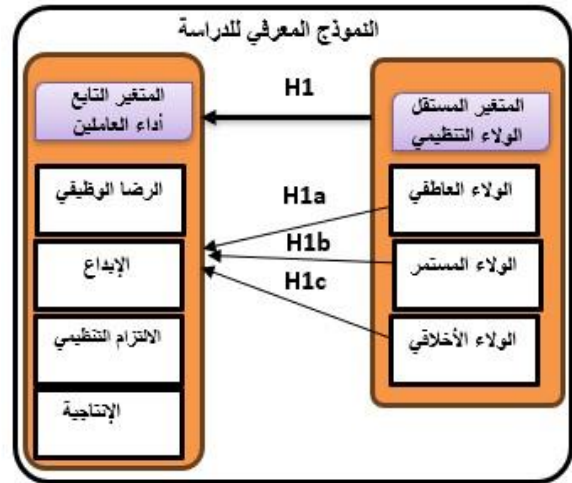
عرفه (زويش، 2014:43) بأنه: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

كما عرفه (shahzad, et.al,2013:56) بأنه، تحقيق الفرد العامل لمهمة معينة موكلة إليه من صاحب العمل، وبالجودة والدقة والفاعلية والكفاءة المطلوبة في وقت محدد، ورغبة الفرد وقدراته على إنجاز تلك المهام.

**ولأغراض هذه الدراسة يُعرف أداء العاملين بأنه:** مجموعة النتائج التي يحققها الفرد العامل من خلال المسؤوليات والواجبات الموكلة إليه والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل لديها.

ومتغيرات الدراسة الحالية، وشاملة للمتغير بشكل كامل.

2- **المتغير المستقل: الولاء التنظيمي** ممثلاً بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي)، وقد تم تحديد هذه الأبعاد بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (السعيد وآخرون، 2021) ودراسة (الصالح وسليمة، 2021) ودراسة (سلام وآخرون، 2020) ودراسة (صديقي، 2020) ودراسة (Iqbal,et al,2015) ودراسة (Meyer & Allen, 1993)، لأن هذه الأبعاد تتناسب مع بيئة ومتغيرات الدراسة الحالية، وشاملة للمتغير بشكل كامل، والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

**فرضيات الدراسة:**

من خلال مشكلة الدراسة ونموذجها المعرفي، وتحقيقاً لأهدافها فقد تم صياغة فرضية رئيسية للدراسة، وثلاث فرضيات فرعية على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية:** وتتص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في أداء العاملين في



**2- الرضا الوظيفي:**

تُعرّف الإنتاجية بأنها: تحقيق أكفأ استعمال وأفضل استفادة من الموارد المتوفرة الكامنة في القوى العاملة والطاقة والإنتاجية للمعدات والمكائن، والمواد الأولية، من أجل إنتاج الخدمات والسلع (مهران، 2021).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف الإنتاجية بأنها: مقياس لفعالية شخص، أو آلة أو نظام في تحويل كمية معينة من المدخلات إلى مخرجات بحسب الكمية والجودة المطلوبة خلال فترة زمنية محددة.

ثانياً: التعريفات الإجرائية للمتغير المستقل (الولاء التنظيمي) وأبعاده:

**1- الولاء التنظيمي:**

يُعرّف الولاء التنظيمي بأنه: الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته، والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق بين قيمه وقيمها، مما يعزز نجاح منظمته في تحقيق أهدافها (قمر، 2015: 217).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف الولاء التنظيمي بأنه: حالة انسجام بين الفرد العامل والمنظمة التي يعمل لديها، حيث يكون لهذا الفرد درجة عالية من الإخلاص وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، مع توفر الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار فيها، والقبول بقيمتها وأهدافها.

**2- الولاء العاطفي:**

عرف (بو سالم، 2010: 40) الولاء العاطفي بأنه " الرغبة بالبقاء في المنظمة على اقتناع، مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، لاقتنانه بها، واندماجه فيها، ورغبته القوية بالبقاء فيها ".

ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف الولاء العاطفي بأنه: درجة توافق الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل لديها،

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه: ذلك الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته ورغباته في العمل (Heathfield, 2019).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه: مجموعة من المشاعر والأحاسيس الإيجابية المتولدة لدى الفرد العامل والناجمة عن عوامل مرتبطة بعمله، والتي تؤدي إلى شعوره بالمنفعة والراحة والثقة بالنفس، والتي بالضرورة تزيد من ولائه للمنظمة التي يعمل لديها.

**3- الإبداع:**

يُعرّف الإبداع بأنه: عملية تتركز بشكل أساسي على عمل العقل البشري، مع وجود بيئة مناسبة ومشجعة، وسمات شخصية معينة لإيجاد ناتج إبداعي مستند إلى قدرات عقلية محددة (رمضان، 2017: 115).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف الإبداع بأنه: طاقة ذهنية تولّد أفكاراً من شأنها الإتيان بأشياء جديدة، أو تقديم المألوف بطريقة غير مألوفة.

**4- الالتزام التنظيمي:**

يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه: إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها، مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء أعمال إضافية، والمبادرة من أجل إنجاز المنظمة وتقديمها (حلس، 2012: 39).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه: اقتناع الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل لديها، مما يجعله ينسجم ويندمج معها ويدفعه إلى البقاء فيها، وبذل جهود أكبر في سبيل إنجازها وتحقيق أهدافها.

**5- الإنتاجية:**

الوظيفي، والإبداع، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### ثانياً: الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة بالإدارات العامة للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### ثالثاً: الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للدراسة بجميع العاملين في الإدارات العامة للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، في المسميات الوظيفية: مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ونائب مدير إدارة، ورئيس قسم، وموظف (مختص).

#### الدراسات السابقة:

تناولت عدد من الدراسات السابقة أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين، كمتغيرات كاملة أو بُعد من أبعادهما، ومنها الدراسات الآتية:

#### أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة: (أبو راس ، 2020)، بعنوان: " أثر

الولاء التنظيمي للعاملين على الحد من سلوكيات

العمل المضادة للأداء بالجامعات الليبية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أثر الولاء التنظيمي على الحد من سلوكيات العمل المضادة للأداء بالجامعات الليبية

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي على الحد من سلوكيات العمل المضادة للأداء، كما أشارت الدراسة إلى أن الإدارة العليا في الجامعات الليبية لا تعمل بالشكل الكافي في وضع برامج وسياسات من شأنها زيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين بالشكل الذي يؤدي إلى الحد من سلوكيات العمل المضادة للأداء.

وتوحده مع هويتها وإلى درجة شعوره نفسياً ووجدانياً بارتباطه بها، مع رغبته الشديدة في الاستمرار والاندماج والانتماء لها.

#### 3- الولاء المستمر:

يُعرّف الولاء المستمر بأنه عبارة عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمنظمة، وتحدد درجة الولاء في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستمرارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة (سلام، وآخرون، 2020: 110).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف الولاء المستمر بأنه: ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل لديها، ورغبته الاستمرار فيها لشعوره بأهمية القيمة النفعية للمزايا التي تمنحه المنظمة، أو لشعوره بأفضلية البقاء فيها على البحث عن البديل.

#### 4- الولاء الأخلاقي:

يُعرّف الولاء الأخلاقي بأنه " توجه إيجابي عميق نحو التنظيم استناداً إلى توحيد الفرد مع الأهداف والقيم ومعايير السلطة، ويرتبط هذا التوحيد بالتوجه الأخلاقي نحو العمل، الذي يترد في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي" (اللوزي، 2012: 33).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف الولاء الأخلاقي بأنه: شعور إيجابي لدى الفرد العامل نحو المنظمة التي يعمل لديها، نابع من إيمان الفرد بقيم المنظمة المرتبطة بخصائصه السلوكية والدينية.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

#### أولاً: الحدود الموضوعية:

تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في أثر الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) في أداء العاملين بأبعاده (الرضا



4- دراسة: (فاضل، 2016) بعنوان: "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين البيضاء بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة مجتمع الدراسة، وكذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، والتعرف على تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين.

وقد كان من أهم نتائج الدراسة: أن الموظفين في المؤسسة مجال الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وهذا ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم الوظيفي، كما بينت الدراسة إن عمال المؤسسة مجال الدراسة يتمتعون بقيم اجتماعية وأخلاقية من شأنها أن تحسن من أدائهم الوظيفي، كما بينت الدراسة أن المناخ التنظيمي في المؤسسة له دور فعال في زيادة مستويات الولاء التنظيمي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

5- دراسة: (القبان، 2016) بعنوان: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين الوظيفي في المنظمة مجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين في مجتمع الدراسة بمستوى مرتفع، ووجود

2- دراسة: (دودو، 2020)، بعنوان: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة" دراسة ميدانية بجامعة الجلفة بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي ببعديه (الاحترام والتقدير، والأمن الوظيفي) والأداء الوظيفي في جامعة الجلفة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي ببعديه (الاحترام والتقدير، والأمن الوظيفي) على أداء عمال الجامعة مجتمع الدراسة، وأن الشُّعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين يكمن في العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الزملاء مع بعضهم، وكذلك مع رؤسائهم في العمل، كما أن الشعور بالاحترام والتقدير يبرز من خلال الشعور بالرضا عن العمل.

3- دراسة: (محمد، ومحمود، 2019) بعنوان: " دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل" دراسة ميدانية لعينة من المديرين ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل اسمنت دلتا في مدينة السليمانية بالعراق.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل في مجتمع الدراسة، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ودوران العمل لدى المديرين في المنظمة مجتمع الدراسة، وأيضاً معرفة العلاقة والأثر بين الولاء التنظيمي ودوران العمل.

وقد كان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية، وعلاقة معنوية بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء الشعوري، والولاء السلوكي، والولاء الإدراكي) والتقليل من دوران العمل في المؤسسة مجتمع الدراسة.

والرضا الوظيفي، وإيضاً بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8- دراسة: (الهدلول، 2014)، بعنوان: "الولاء التنظيمي وعلاقته بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الولاء التنظيمي في مستويات أداء الموظفين الإداريات العاملات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على مستويات الولاء التنظيمي والأداء في الجامعة مجتمع الدراسة وقد كان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي، والولاء المستمر) وبين الأداء.
- أن مستويات الولاء التنظيمي في الجامعة مجتمع الدراسة كان بدرجة مرتفعة.

9- دراسة: (زيني، 2012)، بعنوان: "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين" دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الكور الوطنية بمستغانم بالجزائر، وكذا التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحفيز العاملين على العمل وتحقيق الأهداف، وإبراز أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة مجتمع الدراسة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للولاء التنظيمي في أداء العاملين، وكان

علاقة ارتباطية طردية عند مستوى دلالة (0.01) بين مستوى الولاء التنظيمي وواقع الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة مجتمع الدراسة، كما بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين.

6- دراسة: (روان، 2015)، بعنوان: "أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية في المسيلة بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي والتحسين في أداء العاملين، وكذلك التعرف على أبعاد الولاء التنظيمي، وأيضاً التعرف على تأثير الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي وأداء العاملين في المنظمة مجتمع الدراسة وقد كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

7- دراسة: (قمر، 2015)، بعنوان: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا" دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دنقلا بالسودان.

هدفت الدراسة إلى إيضاح العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دنقلا بالسودان.

وكان من أهم نتائج الدراسة: إن درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي كانت مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المدروسة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي

العاطفي، والولاء الأخلاقي) إيجابية مع الالتزام التنظيمي.

3- دراسة: (Preko & Adjetey,2013)، بعنوان:

"A study on The Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of sales Executives of Commercial Banks in Ghana".

" دراسة حول مفهوم ولاء الموظفين وتأثيره في أداء مديري مبيعات البنوك التجارية في غانا".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ولاء الموظفين وأداء مديري مبيعات البنوك التجارية في جمهورية غانا، وكذلك معرفة تأثير الولاء التنظيمي في أداء المديرين التنفيذيين للمبيعات في البنوك التجارية مجتمع الدراسة، وأيضاً معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى المديرين في تلك البنوك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط خطية كبيرة بين ولاء الموظفين وأدائهم في العمل، كما بينت الدراسة وجود ارتباطات إيجابية وكبيرة بين العلاقات الإنسانية ومحتوى الوظيفة وأسلوب القيادة، والإبداع وتنمية الشخصية وولاء الموظف.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تحديد المتغير الولاء التنظيمي متغيراً مؤثراً في أداء العاملين، أو في بُعد من أبعاده.

2- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير الولاء التنظيمي، أو بُعد من أبعاده.

مستوى الولاء التنظيمي وأداء العاملين مرتفعاً في المؤسسة مجتمع الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: (Nurlaila,et.al,2020)، بعنوان:

"Determinant of loyalty and its Impact on Employee performance of Financial Management Agency (BPKA)"

" محددات الولاء وتأثيراتها على أداء العاملين بوكالة أئشيه للإدارة المالية"، أندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثيرات الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي وجودة الحياة العلمية على أداء العاملين في وكالة أئشيه للإدارة المالية بإندونيسيا، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك تأثيراً إيجابياً للولاء على أداء العاملين، وأن الولاء يؤثر في جودة الحياة العملية، وفي الرضا الوظيفي، كما بينت الدراسة أن جودة الحياة العملية والرضا الوظيفي يؤثران بطريقة غير مباشرة على أداء العاملين.

2- دراسة: (Iqbal,et.al,2015)، بعنوان:

"Employee Loyalty and Organizational Commitment in Pakistan Organizations

" ولاء الموظفين والالتزام التنظيمي في المنظمات الباكستانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الولاء التنظيمي على الالتزام التنظيمي، وكذلك التعرف على تأثير أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي، والولاء العاطفي) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي في المنظمات الباكستانية، كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء المستمر، والولاء

الباحثين بشكل خاص حيث ينظر كل باحث للأداء من الجانب الذي يتلاءم مع دراسته، وسيتم عرض بعض هذه التعريفات الأكثر شمولاً لأداء العاملين، على النحو الآتي:

ويقصد بأداء العاملين مجموعة النتائج التي يقدمها الأفراد العاملون من خلال الأعمال التي يمارسونها في مكان العمل والتي من شأنها الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (Tabiu & Alumni, 2013: 247) وعرفه العامري وقصير (2017: 64) بأنه الجهد الذي يبذله العاملون نحو تنفيذ الأعمال والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملهم والذي تستطيع المنظمات من خلاله تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويشير أداء العاملين إلى الكمية والجودة التي يحققها الأفراد أو المجموعة بعد إنجاز المهمة (4,5: 2016 perera & , weerakkody).

والأداء هو المهمة التي يؤديها الفرد العامل مع تفهمه لاختصاصاته، ودوره وفهمه لما هو مطلوب منه، ومدى إتباعه لطرق وأساليب العمل التي ترشده له الإدارة من خلال المشرف المباشر في العمل (سارة، 2018).

وأشار عاشور (1984: 55، 56) إلى أن أداء الفرد في العمل ما هو إلا نتيجة للتفاعل بين دافعيته للأداء مع قدراته على الأداء، مع إدراكه لدوره في العمل ومحتوى عمله، أي أن

(الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك)، بمعنى أنه لا يمكن لأحد تلك العوامل أن يؤثر على الأداء بشكل مستقل، ولكن من خلال امتزاج بين تلك العوامل مع بعضها البعض.

وأداء العاملين هو النتائج التي يحققها الأفراد العاملون بالمنظمة من خلال القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم وفقاً

3- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تحديد أداء العاملين كمتغير تابع، أو بُعد من أبعاده.

## 2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها بشكل واضح ودقيق.

2- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة.

3- تحديد منهج الدراسة.

4- بناء أداء الدراسة وتقسيم محاورها.

5- المساهمة في بناء الإطار النظري للدراسة.

6- الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## 3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة، على حد علم الباحث، التي تناولت أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين في البيئة اليمنية. 2- تميزت هذه الدراسة في مجال تطبيقها المتمثل في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، لقلة مثل هذه الدراسات في هذا المجال.

3- تميزت هذه الدراسة بالمجتمع الذي تناولته، حيث ركزت على (مديري العموم، ونواب مديري العموم، ومديري الإدارات، ونواب مديري الإدارات هم، ورؤساء الأقسام، والموظفين المختصين).

## الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: أداء العاملين:

#### 1- مفهوم أداء العاملين:

لا يوجد تعريف موحد لمفهوم أداء العاملين نتيجةً لاختلاف الباحثين في تعريفه ويرجع ذلك إلى طبيعة العلوم الإنسانية بشكل عام وإلى اختلاف وجهات نظر

وقدرات الفرد فحسب، وإنما انعكاس لمستوى أداء هذه المنظمات، ودرجه فاعليتها في تحقيق أهدافها (أبو جليدة، 2018: 38).

ويُعد الأداء من المفاهيم الجوهرية المهمة لكافة المنظمات، سواءً الخدمة منها، أو الإنتاجية كونه، مرآة تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين لديها، بمعنى أدق هو عمليه تفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات (سلع أو خدمات) ذات قيمة تساعد المنظمة والعاملين لديها على البقاء ضمن البيئة التنافسية في سوق العملة (Jery & 2014 Souai).

ولا تتحصر أهمية الأداء على المنظمة فحسب، وإنما على العاملين أيضًا: فبالنسبة للمنظمة يُعد الأداء إنعكاساً لدرجة فاعليتها وكفاءتها، كما أنه مرتبط بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، كما أن قدرتها على البقاء والتطور يعتمد على مستوى الأداء فيها، أما بالنسبة للفرد العامل فإن مستوى أدائه في العمل مرتبط بمساره المهني، كالترقية، والانتداب، والنقل، وكذلك الأجور والمرتبات والحوافز، بالإضافة إلى تحقيق أهدافه الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية (الشريف، 2004: 70).

وترى الدراسة أن أهمية أداء العاملين في المنظمات تتبع من خلال دوره في الآتي:

- 1- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- 2- تمكين المنظمة من التحكم بمعايير الجودة المحددة في المنتجات.
- 3- زيادة المبيعات ورفع الحصة السوقية للمنظمة.
- 4- تحديد كفاءة وفعالية المنظمة.
- 5- تحديد المسار المهني للفرد العامل، كالترقية، والنقل والانتداب لمناصب عليا.

للكمية والجودة المطلوبة خلال فترة زمنية محددة (Gibbs & Ashhill, 2013: 306).

وترى الدراسة إن أداء العاملين يشير إلى قيام الفرد العامل في المنظمة بتنفيذ المهام والمسؤوليات المكونة لعمله التي من خلالها يقدم نتائج من شأنها تحقيق الأهداف المرتبطة بعمله.

## 2- أهمية أداء العاملين:

يُعد أداء العاملين من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في الدراسات والبحوث الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، و تكمن أهمية أداء العاملين في كونه خلاصة لمعارف ومهارات وجهود هؤلاء العاملين، ويعتمد بقاء واستمرار و نمو المنظمات أياً كانت، وكذلك قدرتها، على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل أساسي على أداء العاملين لديها ، وعلى وجه الخصوص المنظمات الخدمية كون تقديم الخدمة يعتمد على العاملين بشكل أساسي.، كون العاملين هم المعنيون بالتفاعل مع الزبائن وتلبية تطلعاتهم واحتياجاتهم، وأن القصور في أداء العاملين بدن شك سيؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الكلي للمنظمة.

ويبرز الدور المهم لأداء العاملين في المنظمة من خلال الدور الذي يلعبه هؤلاء العاملون في تشغيل وتوظيف الموارد الأخرى في المنظمة بما يمتلكون من معارف وخبرات، ولتحقيق النجاح والميزة التنافسية لأي منظمة كان لابد من تمكين وتحفيز وتدريب العاملين، وبالتالي ينعكس على أداء المنظمة ككل (الغشمي، 2019: 98).

و ما يفسر اهتمام مسؤولي المنظمات اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم كون الأداء لا يُعد انعكاساً لدافعية

الأبعاد اختياريًا لدى الباحثين، وتتناسب مع بيئة و متغيرات الدراسة الحالية، وتتمثل هذه الأبعاد في: ( الرضا الوظيفي، والإبداع، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية )

#### أ- الرضا الوظيفي:

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام العلماء والباحثين في علم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم الإدارة، وغيرها من العلوم نظراً لأهميته البالغة، فهو يتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى التي يتطلب من المنظمات الاستفادة من نتائجها في تحقيق الفعالية التنظيمية، ولا يوجد تعريف محدد لمفهوم الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف الدراسات والأبحاث والمجالات العلمية التي تطرقت إلى دراسته.

الرضا الوظيفي عبارة عن شعور نفسي بالارتياح، والقناعة أو السعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، مع الولاء والثقة والانتماء (مجذوب وآخرون، 2020: 254).

ويشير الرضا الوظيفي إلى مجموعة من المشاعر الجميلة (السعادة، والقبول، والاستمتاع) التي يشعر بها الفرد العامل تجاه نفسه وعمله، والمنظمة التي يعمل لديها، ومن ثم تتحول حياته إلى متعة حقيقية (الديب، 2014).

#### ب- الإبداع:

الإبداع عبارة عن عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار إلى حقائق واقعية ينتج عنها تقديم شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل (Linda, 2021). ويقصد بالإبداع: إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً مسبقاً، يمكن أن يساعد في تطوير المنظمة وتفوقها وتحقيقها للميزة

6- تحديد المرتبات والأجور والحوافز، مما يتوجب على الفرد العامل الاهتمام بأدائه للحفاظ على ما يتقاضاه من أجور ومرتبات وحوافز.

7- تمكين الفرد العامل من تحقيق أهدافه الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية المرتبطة بعمله، مما يدفعه إلى تحسينه وتطويره.

8- ارتباطه بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة: الظهور، والبقاء، والاستمرار، والسمعة، والفخر، التميز، والريادة.، إذ إن قدرة المنظمة على البقاء والتطور والتميز والنجاح يعتمد على مستوى أداء العاملين. لديها.

9- تمكين المنظمة من وضع الهيكل التنظيمي، والسياسات والبرامج المتعلقة بالعمل.

10- كسب رضا الزبون.

11- تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### 3- أبعاد أداء العاملين:

تشير أبعاد أداء العاملين إلى مجموعة المعايير أو المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمات، وعلى المستوى الفردي أو الجماعي خلال فترة زمنية محددة، ويهدف قياس مستوى أداء العاملين إلى الحكم على مستوى الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة التي من شأنها تحسين وتطوير الأداء في المنظمة، وهناك العديد من الأبعاد التي تُستخدم في قياس أداء العاملين في المنظمات، ويختلف تحديد هذه الأبعاد في البحوث والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع باختلاف طبيعة كل دراسة، وبيئة العمل التي أجريت فيها، ولأغراض هذه الدراسة تم تحديد أربعة أبعاد لأداء العاملين وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي بني عليها النموذج المعرفي للدراسة.، كون هذه الأبعاد هي أكثر



يبيده الفرد تجاه شيء يهمله، وهو حاجة اجتماعية لدى أي انسان (زيني، 2013).

ويُعرف الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن حالة توحد وتطابق الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل لديها، ورغبته في الاستمرار في عضويتها والمحافظة على استمرارها وازدهارها، وبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهدافها (الصالح وسليمة، 2021: 12).

ويُعرف الولاء التنظيمي على أنه اعتقاد الأفراد العاملين أنه ليس لديهم ندم على العمل في المنظمة التي ينتمون إليها، ويعتبرون أن العمل والاستمرار فيها هو الخيار الأفضل لهم (96:2015, Mageshr & kiruthiga).

والولاء التنظيمي هو مدة طويلة من الخدمة في المنظمة، أقل ميلاً للبحث عن عروض الوظائف الخارجية، والإحساس القوي بالانتماء (2015, peretti&lgalens).

ويُعرف الولاء التنظيمي بأنه إلتزام متعمد من قبل الفرد العامل بزيادة مصالح صاحب العمل حتى لو تطلب ذلك التنازل عن بعض جوانب المصلحة الذاتية (sachin ,et al , 2017:62).

ويُعرف الولاء التنظيمي بأنه حالة من الانسجام بين أهداف الفرد العامل وأهداف المنظمة التي يعمل لصالحها، وتطابق قيمه والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على أداء عمله بدافعية عالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية نحوها وتفضيلها على غيرها، والرغبة في الاستمرار بها واعتزازه بالانتماء إليها (الترهوني وبحيح، 2016).

وتُعرف هذه الدراسة الولاء التنظيمي بأنه إيمان الفرد بقيم ومبادئ المنظمة التي يعمل لديها، والتزامه بأنظمتها وتعليماتها، وتفانيه من أجل نجاحها وتطورها

التنافسية، ومواجهتها للمتغيرات البيئية المختلفة (عزيز 86:2017).

### ج - الالتزام التنظيمي:

يشير الالتزام التنظيمي إلى مدى شعور الفرد العامل وارتباطه وولائه للمنظمة التي يعمل لديها، وحرصه على الاستمرار فيها، والمشاركة في تحقيق أهدافها، والالتزام بقيمها ودفعها للإبداع والمنافسة (بدر، 57:2020).

والالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية من شأنها تكوين علاقة شخصية بين الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل لديها، وتؤثر على رغبته للبقاء فيها وتدفعه إلى العمل من أجل نجاحها (Yildrim , 2015).

### د - الإنتاجية:

تشير الإنتاجية إلى الاستعمال الأكفأ والاستفادة الأفضل للموارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة، والمكائن والمعدات والمواد الخام من أجل إنتاج السلع والخدمات، ويشار إليها بنسبة المدخلات إلى المخرجات (مهران , 2021).

### ثانياً: الولاء التنظيمي:

#### 1- مفهوم الولاء التنظيمي:

يُعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والإدارية إلا إنه لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم، حيث تعددت تعريفاته في الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي، وسيتم عرض بعض هذه التعريفات الأكثر شمولاً للولاء التنظيمي، على النحو الآتي:

يُعرف الولاء التنظيمي بأنه شعور الفرد بالانتماء إلى شيء مهم في حياته، مع شعوره بالمسؤولية تجاه هذا الشيء، كما أنه المحبة والإخلاص والاندماج الذي

11. يساعد المنظمة على تحقيق أهداف أكثر من التي تم التخطيط لها.

12. يساعد المنظمة على ضمان عدم تسرب أسرارها إلى المنظمات الأخرى المنافسة.

وإضافة إلى ما سبق فإن الدراسة الحالية ترى أن الولاء التنظيمي يرفع من الروح المعنوية لدى الفرد العامل، ويقلل من سلوكياته السلبية في العمل كالتأخير والغياب، كما يُحسن من استخدام مواد الإنتاج، ويقلل من الحوادث والإصابات في العمل، ويزيد من معدل الابتكار على المستوى الفردي والمنظمي، ويسهل على المنظمة إحداث التغييرات الإيجابية داخل العمل، كما أن الأفراد العاملين ذوي الولاء المرتفع يخلقون انطباعاً إيجابياً عن المنظمة لدى المجتمع، وبالتالي زيادة ثقة الزبون بالمنظمة وضمان استمرار تعامله معها، كما يولد الرغبة لدى الكوادر البشرية الأخرى من أصحاب الخبرات والكفاءة في الالتحاق بالعمل في المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يتطلب من أي منظمة العمل على كل ما من شأنه أن يُحسن من الولاء التنظيمي لديها.

### 3- أبعاد الولاء التنظيمي:

توجد العديد من الأبعاد للولاء التنظيمي، ويختلف تحديد هذه الأبعاد في الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت هذا الموضوع، ويعزى ذلك إلى الاختلاف في آراء الباحثين، وطبيعة كل دراسة، وبيئة العمل التي أجريت فيها، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي: (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي)، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي بني عليها النموذج المعرفي للدراسة، كون هذه الأبعاد هي أكثر الأبعاد اختياريًا

وتحقيق أهدافها، واعتزازه بالانتماء إليها، ورغبته في الاستمرار لديها وتفضيلها على سواها.

### 2- أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات بكافة أشكالها، ومن عدد كبير من الباحثين الذين قاموا بدراسة هذا الموضوع، وذلك نظراً لأهميته الكبيرة في رفع أداء الفرد العامل بشكل خاص، وأداء المنظمة بصورة عامة.

وللولاء التنظيمي أهمية كبيرة، حيث أن نتائجه تعود بالنفع على الفرد العامل، وعلى جماعة العمل، وعلى المنظمة على حد سواء، ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي على النحو الآتي (ترمول، 2020: 226-228)

1. يعزز من مشاعر الفرد العامل بالرضا والانتماء.
2. يزيد من رغبة الفرد العامل في البقاء بالمنظمة وعدم مغادرتها.
3. يعزز من تقبل الفرد العامل للثقافة التنظيمية.
4. يزيد من دافعية الفرد العامل نحو العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
5. ينعكس على شخصية الفرد العامل بالإيجاب.
6. يقرب بين قيم وأهداف الفرد العامل وقيم وأهداف المنظمة.
7. يحقق المواطنة التنظيمية لدى الفرد العامل.
8. يزيد من تماسك أفراد جماعات العمل، والثقة فيما بينهم، وإعطائهم العزيمة على تحقيق الفعالية التنظيمية
9. يساعد المنظمة على الاحتفاظ بكوادرها البشرية التي تحمل أفكاراً إبداعية.
10. يقلل من دوران العمل.

**ب- الولاء المستمر:**

يُعبّر الولاء المستمر عن رغبة الفرد العامل في الاستمرار والبقاء في المنظمة التي يعمل لديها، وهذا الولاء ينجم عن إدراك الفرد العامل وتقديره للمزايا الوظيفية التي تقدمها له المنظمة التي يمكن أن يفقدها في حال تركه لهذه المنظمة والانتقال للعمل في منظمة أخرى، ويتحكم في هذا النوع من الولاء مقدار القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد العامل لو استمر بالعمل في نفس المنظمة التي يعمل لديها، مقابل ما سيخسر لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى، وهذا ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة ( لحسن وخميس، 2020: 742).

والولاء المستمر هو الولاء الذي يعتمد على أساس الربح الذي سيحققه الفرد العامل من خلال بقاءه في المنظمة مقابل ما سيخسر فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بمنظمة أخرى، بمعنى أن هذا الولاء يعتمد على المصلحة المادية (مروان، 2016: 387).

والولاء المستمر يرتبط بمدى وعي الفرد العامل بالمكاسب والخسائر المادية والمعنوية المترتبة عن استمراره في العمل بالمنظمة، وربما يكون ذلك نتيجة لتضحية الفرد العامل من أجل بقاء الجماعة كجماعة العمل أو أفراد الأسرة (السقاف، 2015: 84).

وترى الدراسة أن الولاء المستمر يشير إلى قوة احتياج الفرد العامل للعمل في المنظمة التي يعمل لديها، كونها تلبي احتياجاته المادية التي تساعد على تحمل أعباء المعيشة، حيث قد يضطر الفرد العامل للبقاء في العمل بالمنظمة بسبب عدم توفر الفرصة البديلة الأفضل.

لدى الباحثين، وتتناسب مع بيئة ومتغيرات الدراسة الحالية.

**أ- الولاء العاطفي:**

يشير الولاء العاطفي إلى الارتباط العاطفي للفرد العامل واندماجه وتوافقه مع المنظمة التي يعمل لديها، ويُعبّر الولاء العاطفي عن الرغبة القوية لدى الفرد العامل في الاستمرار بالعمل في المنظمة التي ينتمي إليها، لأنه موافق على قيمها وأهدافها، ولديه الرغبة في المشاركة لتحقيق أهدافها، وهذا يعني أن الأفراد العاملين الذين لديهم مستويات مرتفعة من الولاء العاطفي نحو المنظمات التي يعملون لديها يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقات الود والإخلاص التي يشعرون بها نحوها (بوميسة ومريش، 2018: 13).

ويُعبّر الولاء العاطفي عن الرغبة القوية لدى الفرد العامل بالبقاء في المنظمة التي يعمل لديها، وهذه الرغبة ناجمة عن تقبله لأهداف وقيم المنظمة، وهذا النوع من الولاء التنظيمي هو الذي يجب على المنظمة أن تعمل على تطويره لدى الأفراد العاملين لديها بدلاً من عملها على ارتباطهم بها بواسطة الحوافز المادية (بوفحتة وخنيش، 2016: 92).

وترى الدراسة أن الولاء العاطفي يشير إلى درجة ارتباط الفرد العامل وجدانياً بالمنظمة التي يعمل لديها، كما يُعبّر عن قوة إخلاص الفرد العامل للمنظمة، وتقانيه في سبيل نجاحها، ورغبته القوية في الاستمرار لديها، وهذا النوع من الولاء يتأثر بإدراك الفرد العامل للخصائص التي يتميز بها العمل الذي يقوم به، ومن هذه الخصائص درجة الاستقلالية في العمل والمسؤولية واتخاذ القرار، وأهمية الوظيفة، وتطابق الأهداف والقيم، وتعدد المهارات والعلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل.

## ج - الولاء الأخلاقي:

ويقصد بالولاء الأخلاقي: ذلك الشعور الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة التي يعمل لديها، وغالباً يتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد الذي يتلقاه الفرد العامل من المنظمة، والسماح له بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي في انجاز المهام، والمساهمة في رسم السياسات، والتخطيط ووضع الأهداف العامة للمنظمة (شافية، 2014: 197).

ويتبلور الولاء الأخلاقي من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد العامل بالإضافة إلى شعوره بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة والعاملين لديها، وهذا ما يدفعه إلى الاخلاص والوفاء لتلك المنظمة، فالأفراد العاملون الذين لديهم ولاء أخلاقي يؤدون أعمالهم بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة، كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحاً، وهذا ناجم عن المبادئ والقيم العائلية المكتسبة، والتقاليد والأعراف والقيم الدينية التي يؤمنون بها، وهذا له أثر كبير في تكوين الولاء الأخلاقي لديهم (الزبيدي وآخرون، 2015: 121).

وترى الدراسة أن الولاء الأخلاقي عبارة عن الالتزام الأدبي من قبل الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل لديها، حيث يخلص لها ويبقى في العمل لديها دون الانتقال للعمل في منظمة أخرى، حتى لو اتاحت له الفرصة بذلك، خصوصاً إذا كان بقاءه في العمل يشكل أهمية كبيرة للمنظمة، وهذا الولاء نابع من القيم والمبادئ التي يحملها الفرد العامل، التي اكتسبها من أسلافه بالوراثة أو عن طريق الدين، أو التقاليد والأعراف السائدة، أو التأثير بالفكر الإنسانية التي تدعو إلى سمو الأخلاق ورفعتها.

## 4- علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين:

الولاء التنظيمي من المواضيع التي توليها المنظمات جُل الاهتمام، فهو مقياس مهم لمعرفة مدى انسجام الأفراد العاملين مع المنظمة التي يعملون لديها، ومدى انسجامهم مع بعضهم البعض، كما يُعد مؤشراً مهماً في الدلالة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، فالأفراد العاملون الذين لديهم ولاء مرتفع تجاه المنظمة هم الأكثر رضا وإبداعاً وإلتزاماً وإنتاجية في العمل، كما أن لديهم الرغبة في البقاء في المنظمة، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها، وقد أكدت النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات السابقة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في أداء العاملين، فكلما كان الولاء التنظيمي مرتفعاً كان أداء الأفراد العاملين أفضل، فدراسة (دودو، 2021) أثبتت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في أداء العاملين، وتوصلت دراسة (أبو راس، 2020) إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في أداء العاملين، وتوصلت دراسة (محمد ومحمود، 2019) إلى وجود علاقة معنوية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين وأثبتت دراسة (فاضل، 2016) وجود اثر ذي دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على أداء العاملين، وبينت دراسة (روان، 2015) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين، وتوصلت دراسة (الهدلول، 2014) إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين، وتوصلت دراسة (Nurlaila, et al, 2020) إلى وجود تأثير إيجابي للولاء التنظيمي في أداء العاملين، وتوصلت دراسة (preko &Adjety , 2013) إلى وجود

عنصراً من العاملين في البنوك مجتمع الدراسة، ومن المسميات الوظيفية (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ونائب مدير إدارة، ورئيس قسم، و موظف مختص)، وبلغ حجم عينة الدراسة حسب نموذج (Krejcie&Morgan,1970) الذي يحدد حجم العينة من مجتمع ما بمقدار (322) مفردة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية غير النسبية.، نظراً لوجود المستهدفين في مستويات إدارية مختلفة في البنوك مجتمع الدراسة، وتحسباً لوجود فاقد في الاستبانات المستردة، فقد تم توزيع عدد (400) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد كان عدد الاستبانات المستعادة (342)، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (321) استبانة، والجدول (1) يوضح ذلك. جدول (1) مجتمع الدراسة وعينتها

علاقة إرتباط موجبة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

### منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره واحداً من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، واعتمدت الدراسة على هذا المنهج لتحديد أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العامة للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء وعددها (13) بنكاً، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (2061)

م	اسم البنك	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستعادة	الاستبانات غير الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	255	40	49	43	3	40	100%
2	بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك)	294	46	57	50	4	46	100%
3	بنك اليمن والكويت	152	24	30	26	2	24	100%
4	البنك الأهلي اليمني	169	26	33	27	1	26	100%
5	بنك اليمن الدولي	180	28	35	30	2	28	100%
6	البنك التجاري اليمني	148	23	29	25	2	23	100%
7	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	49	8	10	10	2	8	100%
8	بنك سبأ الإسلامي	139	22	27	24	2	22	100%
9	بنك اليمن والخليج	73	12	14	12	-	12	100%
10	بنك التضامن	137	21	27	21	-	21	100%
11	بنك اليمن والبحرين الشامل	85	13	16	14	1	13	100%
12	بنك الامل للتمويل الأصغر الإسلامي	110	17	21	19	2	17	100%

96.6%	41	-	41	52	42	270	بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	13
99.7%	321	21	342	400	322	2061	الإجمالي	

1- المحور الأول: تضمن المتغيرات الديمغرافية التي تشمل (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

2- المحور الثاني: تضمن البيانات الأساسية لمتغيرات الدراسة التي تضمنت اثنين من المتغيرات هما:

المتغير الأول: الولاء التنظيمي، وتكون من ثلاثة أبعاد (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).  
المتغير الثاني: أداء العاملين، وتكون من أربعة أبعاد (الرضا الوظيفي، والإبداع، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية). وتكون كل بُعد من أبعاد المتغيرات من (6) فقرات تم تحديدها بالاعتماد على دراسات سابقة، والجدول (2) يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها، وعدد الفقرات التي تقيسها ومصادر الفقرات.  
جدول (2) متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد الفقرات التي تقيسها ومصادر الفقرات:

م	المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	مصادر فقرات الاستبانة
1	أداء العاملين	الرضا الوظيفي	6	(المشرفي، 2021)
		الإبداع	6	(صديقي، 2020)
		الالتزام التنظيمي	6	(عمرو، 2019)
		الإنتاجية	6	(zater, 2018)
	الإجمالي	4	24	(كاهية، 2018)
2	الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	6	(عبود وحسين، 2016)
		الولاء المستمر	6	(مروان، 2016)
		الولاء الأخلاقي	6	(الهدلول، 2014)
	الإجمالي	3	18	(الحوارني، 2013)
2	الإجمالي الكلي	7	42	10

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات إدارات الموارد البشرية في البنوك اليمنية (مجتمع الدراسة) وحدة التحليل: اعتمدت الدراسة وحدة التحليل على مستوى الفرد في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.. لأن متغيرات الدراسة تقاس على مستوى الفرد.

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية.  
المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية في الدراسات والأبحاث السابقة، والكتب والدوريات والمقالات، والتقارير، ومواقع الانترنت المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من محورين هما:



## مقياس أداة الدراسة:

(3) يوضح التعبير اللفظي للإجابة، والوزن النسبي، والمدى والتقدير اللفظي (الدلالة الإحصائية) لكل إجابة.

جدول (3) مقياس "Likert" السباعي

تم استخدام مقياس "Likert" السباعي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، والذي يتراوح ما بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، والجدول

التعبير اللفظي للإجابة	الوزن النسبي	المدى	التقدير اللفظي (الدلالة الإحصائية)
موافق بشدة	7	6.14-7.0	مرتفع جداً
موافق	6	5.29-6.14	مرتفع
موافق إلى حد ما	5	4.43-5.29	مرتفع إلى حد ما
محايد	4	3.57- 4.43	متوسط
غير موافق إلى حد ما	3	2.71- 3.57	منخفض إلى حد ما
غير موافق	2	1.86- 2.71	منخفض
غير موافق بشدة	1	1.0-1.86	منخفض بشدة

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرضها على عدد من أساتذة الجامعات المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء، لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظاتهم فقد تم التعديل في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (42) فقرة.

ثانياً: تقييم مؤشرات الثبات والصدق التقاربي:

1- تقييم الثبات وصدق التقارب بين أبعاد المتغير التابع " أداء العاملين " ومؤشراتها "فقراتها " جدول (4) نتائج تقييم صدق التقارب بين ابعاد المتغير التابع ومؤشراتها.

تم استخدام برنامج (SPSS28)، وبرنامج (Smart - PLS) لمعالجة بيانات الدراسة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الفاكتورباخ، ومعامل الانحدار بيتا، والتشبعات الخارجية، والثبات المركب، ومتوسط التباين المفسر، والتقدير اللفظي (الدلالة الإحصائية (P-Value)، ومعامل التحديد  $R^2$  واختبار (ت).

اختبار الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (أراء المحكمين):

البعد	المؤشر	التشبع الخارجي	الفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
الرضا الوظيفي	DV1.1	0.757	0.855	0.861	0.580
	DV1.2	0.833			
	DV1.3	0.657			
	DV1.4	0.760			
	DV1.5	0.776			

			0.775	DV1.6	
0.612	0.875	0.873	0.746	DV2.1	الإبداع
			0.802	DV2.2	
			0.807	DV2.3	
			0.816	DV2.4	
			0.795	DV2.5	
			0.725	DV2.6	
0.631	0.807	0.800	0.832	DV3.3	الإلتزام التنظيمي
			0.832	DV3.4	
			0.648	DV3.5	
			0.847	DV3.6	
0.504	0.805	0.802	0.658	DV4.1	الإنتاجية
			0.687	DV4.2	
			0.751	DV4.3	
			0.759	DV4.4	
			0.738	DV4.5	
			0.657	DV4.6	

متوسط التباين المفسر أكبر من (0.500) وهذا يعني صحة وموثوقية النتائج التي يقدمها مقياس المتغير التابع وعلاقته مع المتغيرات الأخرى. ويلاحظ وجود قيم في التشبعات الخارجية أقل من (0.707) ولكنها تُعد مقبولة كون متوسط التباين المفسر أكبر من (0.500)، وقد تم حذف الفقرتين (DV3.1)، و (DV3.2)، بسبب انخفاض متوسط التباين المفسر وانخفاض تشبعها المتسبب في ذلك.

2- تقييم الثبات وصدق التقارب بين أبعاد المتغير المستقل "الولاء التنظيمي" ومؤشراتها " فقراتها " جدول (5) نتائج تقييم صدق التقارب بين أبعاد المتغير المستقل ومؤشراتها

يتبين من الجدول (4) أن كل قيم التشبعات للمؤشرات أكبر من (0.707) ما يؤكد أن كل بُعد يفسر أكثر من 50% من التباين في كل فقرة من فقراته؛ وهذا يعني وجود ثبات عال لكل فقرة. وكانت قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) لكل الأبعاد في المتغير التابع أكبر من (0.700)، وأقل من (0.950) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي، في كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع، ولتأكيد الثبات الكلي لكل بعد من أبعاد المتغير التابع بينت النتائج أن الثبات المركب أكبر من (0.700)، وأقل من (0.950)، وهذا يؤكد وجود ثبات كلي في كل بُعد. وتبين النتائج وجود صدق تقارب بين الفقرات وأبعادها، حيث كانت كل قيم

البعد	المؤشر	التشبع الخارجي	الفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
الولاء العاطفي	MV1.1	0.636	0.781	0.789	0.533
	MV1.2	0.733			

			0.747	MV1.3	
			0.794	MV1.4	
			0.731	MV1.5	
0.634	0.864	0.857	0.792	MV2.2	الولاء المستمر
			0.794	MV2.3	
			0.797	MV2.4	
			0.765	MV2.5	
			0.833	MV2.6	
0.609	0.872	0.871	0.767	MV3.1	الولاء الاخلاقي
			0.796	MV3.2	
			0.747	MV3.3	
			0.747	MV3.4	
			0.851	MV3.5	
			0.771	MV3.6	

### التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية:

تضمنت أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة مجموعة من الخصائص والفقرات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، وبما يخدم هدفها وهي: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) ، وذلك لمعرفة مدى تمثيل إجابة عينة الدراسة لتلك الخصائص، وتقديم إحصاءات، والجدول (6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية:

جدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	235	73.8%
أنثى	86	26.2%
الإجمالي	321	100%
العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	75	23.3%
من 30 - 40 سنة	154	48%
من 41-50 سنة	77	24%

يتبين من الجدول (5) أن كل قيم التشعبات للمؤشرات أكبر من (0.707) ما يؤكد أن كل بُعد يفسر أكثر من 50% من التباين في كل فقرة من فقراته؛ وهذا يعني وجود ثبات عال لكل فقرة. وكانت قيمة معامل الثبات (الفاكرونباخ) لكل الأبعاد في المتغير المستقل أكبر من (0.700)، وأقل من (0.950) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي، في كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل، ولتأكيد الثبات الكلي لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بينت النتائج أن الثبات المركب أكبر من (0.700) وأقل من (0.950) وهذا يؤكد وجود ثبات كلي في كل بُعد. وتبين النتائج وجود صدق تقارب بين الفقرات وأبعادها، حيث كانت كل قيم متوسط التباين المفسر أكبر من (0.500)، وقد تم حذف الفقرتين (MV1.6)، و (MV2.1)، بسبب انخفاض متوسط التباين المفسر وانخفاض تشعبها المتسبب في ذلك.

أن الفئة العمرية (30-40 سنة) كانوا في الرتبة الأولى، حيث بلغ عددهم (154)، وبنسبة (48%)، وهذا مؤشر جيد حيث تتميز هذه الفئة العمرية بالشباب والقدرة البدنية على العمل وتحمل ضغوط العمل، بينما كانت عينة الدراسة من الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) في الرتبة الأخيرة، حيث بلغ عددهم (15)، وبنسبة (4.7%)، وهي نسبة مقبولة.

أن أغلب عينة الدراسة كانوا ممن يحملون مؤهل البكالوريوس حيث بلغ عددهم (244)، وبنسبة (76.0%)، وهو مؤشر جيد على وجود المعارف والمهارات الأساسية لدى الفئة الأكبر من العاملين في البنوك مجتمع الدراسة، بينما كانت عينة الدراسة ممن يحملون درجة الدكتوراه هي الأقل، حيث بلغ عددهم (5)، وبنسبة (1.6%)، ويعود ذلك إلى ندرة البرامج المتاحة في الجامعات اليمنية للحصول على هذا المؤهل، وكذا ندرة الفرص المتاحة للابتعاث إلى الخارج للدراسة.

أن أغلب عينة الدراسة كانوا من المسمى الوظيفي موظف (مختص)، حيث بلغ عددهم (184) وبنسبة (57.3%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة النشاط الخدمي للبنوك التي تتطلب المزيد من الموظفين (المختصين)، بينما كان المستوى الإداري مدير عام هو الأقل في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (2) وبنسبة (0.6%)، ويرجع ذلك إلى قلة عددهم في البنوك مجتمع الدراسة، ولعدم توفر الوقت لديهم للإجابة عن أسئلة الاستبانة.

أن أفراد عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خدمة (أكثر من 15 سنة) كانوا في الرتبة الأولى، بعدد (93)، وبنسبة (29.0%) وهذا مؤشر جيد كون أفراد هذه الفئة هم الأكثر خبرة في مجال العمل، وقد يرجع ذلك إلى

أكثر من 50 سنة	15	4.7%
الإجمالي	321	100%
المؤهل العملي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	13	4.0%
دبلوم بعد الثانوية	23	7.2%
بكالوريوس	244	76.0%
ماجستير	36	11.2%
دكتوراه	5	1.6%
الإجمالي	321	100%
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	2	0.6%
نائب مدير عام	7	2.2%
مدير إدارة	40	12.5%
نائب مدير إدارة	12	3.4%
رئيس قسم	76	23.7%
موظف (مختص)	184	57.3%
الإجمالي	321	100%
سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	71	22.1%
من 5 إلى 10 سنوات	76	23.7%
من 11-15 سنة	81	25.2%
أكثر من 15 سنة	93	29.0%
الإجمالي	321	100%

من خلال الجدول (6) يتبين الآتي:

أن أغلب عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (235)، وبنسبة (73.2%)، بينما بلغ عدد الإناث (86)، وبنسبة (26.8%)، وقد يرجع ذلك إلى الجانب الاجتماعي بسبب التأهيل العلمي للذكور أكثر من الإناث، بالإضافة إلى الثقافة السائدة في المجتمع اليمني التي تُحد من فرص عمل الإناث في وظائف معينة.

(22.1%)، وهذا يدل على انخفاض معدل الدوران الوظيفي في البنوك مجتمع الدراسة. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: أولاً: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير التابع أداء العاملين:

جدول (7) النتائج المتعلقة بأداء أفراد العينة حول متوسط فقرات أبعاد المتغير التابع أداء العاملين

البُعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
الرضا الوظيفي	4	5.15	1.11	73.6%	مرتفع الى حد ما
الإبداع	3	5.98	0.69	85.4%	مرتفع
الالتزام التنظيمي	1	6.21	0.56	88.7%	مرتفع جدا
الإنتاجية	2	5.99	0.70	85.5%	مرتفع
المتوسط العام للمتغير أداء العاملين		5.83	0.57	83.3%	مرتفع

بمتوسط (5.99)، وانحراف معياري (0.70)، هذا يشير إلى أن العاملين في البنوك مجتمع الدراسة لديهم القدرة والدافعية على إنجاز المهام، كما يشير ذلك إلى اهتمام الإدارة بمسألة الإنتاجية التي تُعد المحصلة النهائية للأنشطة الإدارية، والتي يُعول عليها في تحقيق الأهداف، وجاء بُعد الإبداع في الرتبة الثالثة من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.98)، وانحراف معياري (0.69)، وهذا يشير إلى تميز العاملين بملكات إبداعية عالية كما أن الإدارة تشجع على الإبداع لدورها الحيوي في الابتكار والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، بينما جاء بُعد الرضا الوظيفي في الرتبة الرابعة والاختيرة من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.15)، وانحراف معياري (1.11). ويمكن تفسير هذه النتيجة لعدة عوامل، مثل ضغوط العمل، وظروف العمل غير المستقرة، أو عدم تلبية توقعات الموظفين من ناحية الحوافز والمكافآت.

ان قطاع البنوك مجتمع الدراسة يُعد من أكثر القطاعات التي تهتم بالاحتفاظ بالموظفين العاملين لديها نظراً لخصوصية وظيفة النشاط المصرفي، وكذلك طبيعة الحوافز التي يحصل عليها العاملون، مما يشجعهم على الاستمرار في وظائفهم، بينما كانت عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) في الرتبة الأخيرة، بعدد (71)، ونسبة

من الجدول (7) جاء المتوسط العام للمتغير التابع "أداء العاملين" بمستوى مرتفع بمتوسط (5.83)، وانحراف معياري (0.57)، وأهمية نسبية (83.3%)، وهذا يشير إلى أن متوسط توفر كل الأبعاد كان بدرجة مرتفعة وهذه النتائج تعطي دلالة على أن العاملين في البنوك مجتمع الدراسة يتمتعون بمهارات عالية، ودافعية كبيرة على الاداء، كما أن للإدارة دوراً كبيراً في ذلك من خلال الحرص على توفير بيئة عمل تشجع على الأداء المميز.

وقد جاء بُعد "الالتزام التنظيمي" في الرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (6.21)، وانحراف معياري (0.56)، هذا يشير إلى أن العاملين في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة لديهم قيم تدفعهم إلى الالتزام التنظيمي، ويمكن أن يشير هذا أيضاً إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية تعزز من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وجاء بُعد الإنتاجية في الرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة عليه

جدول (8) النتائج المتعلقة بآراء أفراد العينة حول متوسط فقرات أبعاد المتغير المستقل الولاء التنظيمي

ثانياً: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل الولاء التنظيمي:

البعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
الولاء العاطفي	2	5.55	0.85	79.3%	مرتفع
الولاء المستمر	3	5.37	1.00	76.7%	مرتفع الى حد ما
الولاء الأخلاقي	1	5.74	0.84	82.0%	مرتفع
المتوسط العام للمتغير الولاء التنظيمي		5.55	0.74	79.4%	مرتفع

من الجدول (8) جاء المتوسط العام للمتغير المستقل "الولاء التنظيمي" بمستوى مرتفع بمتوسط (5.55)، وانحراف معياري (0.85)، وهذا يشير إلى تبادل الود والاحترام في بيئة العمل كما أن الثقافة التنظيمية تشجع على ذلك لما له من دور إيجابي في تحسين أداء العاملين، بينما جاء بُعد الولاء المستمر في الرتبة الثالثة والأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.37)، وانحراف معياري (1). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن بعض العاملين قد يكونون أقل التزاماً بالبقاء في مناصبهم الحالية، أو بالبنك بشكل عام. وهذا قد يكون ناتجاً عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير المستقرة في اليمن.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء"

جدول (9) نتائج مسار الفرضية الرئيسية

المسار	R <sup>2</sup>	بيتا	الانحراف	ت	الدلالة
الولاء التنظيمي - أداء العاملين	0.459	0.677	0.033	20.299	0.000

إلى أن الولاء التنظيمي يفسر (0.459) من التباين أو التغير في مستوى أداء العاملين، أي أن ما نسبته (45.9%) من مستوى الأداء المتحقق لدى العاملين في البنوك مجتمع الدراسة ناتج عن الولاء التنظيمي،

هذا يشير إلى أن متوسط توفر كل الأبعاد كان بدرجة مرتفعة، وهذه النتائج تعطي دلالة على أن العاملين في البنوك مجتمع الدراسة لديهم شعور طيب بالانتماء للبنك وقد يُعزى ذلك إلى المبادئ والقيم التي يحملها العاملون وكذلك اهتمام الإدارة بتوفير متطلبات العاملين المادية والمعنوية، والتشجيع على العمل بروح الفريق، والعمل على توافق القيم والأهداف التنظيمية والشخصية.

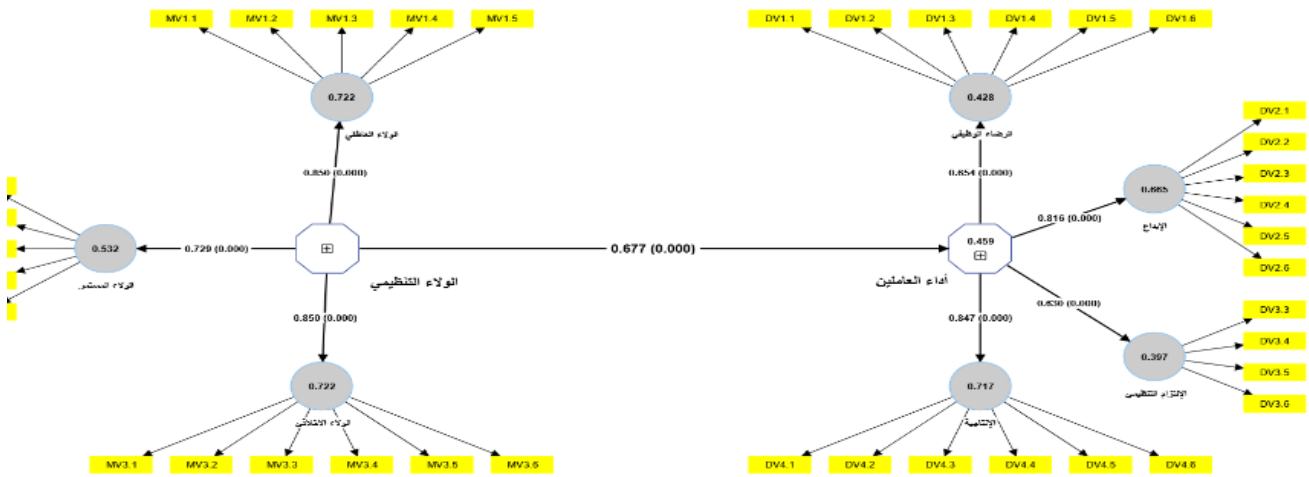
وقد جاء البعد "الولاء الأخلاقي" في الرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.74)، وانحراف معياري (0.84)، ويمكن تفسير ذلك أن العاملين يولون اهتماماً بالغاً بالقيم الأخلاقية المهنية في سياق عملهم وجاء بُعد الولاء العاطفي في الرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط

من خلال الجدول (9)، والشكل (2) يتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.459)، وهذا يشير



العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء "، وبالتالي فإن الهدف الثالث للدراسة الذي ينص على " قياس أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء " قد تم تحقيقه، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو رأس، 2020)، ودراسة (محمد ومحمود، 2019)، ودراسة (فاضل، 2016)، ودراسة (القبلان، 2016)، ودراسة (روان، 2015)، ودراسة (الهدلول، 2014)، ودراسة (Nurliala et al, 2020)، ودراسة (Iqbal et al, 2013)، ودراسة (Preko&adjety, 2013)، ودراسة (al, 2015).

بينما (54.1%) من التباين أو التباين في أداء العاملين يعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها الدراسة الحالية، كما يتضح أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.677)، وهي تدل على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في البنوك مجتمع الدراسة، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الولاء التنظيمي بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (67.7%) في مستوى أداء العاملين، وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى. وهذا يجيب عن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على " ما أثر الولاء التنظيمي في أداء



شكل (2) مسار الفرضية الرئيسية

جدول (10) نتائج مسار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

المسارات	بيتا	الانحراف	ت	الدلالة
الولاء العاطفي -> أداء العاملين	0.262	0.062	4.196	0.000
الولاء المستمر -> أداء العاملين	0.117	0.049	2.401	0.016
الولاء الأخلاقي -> أداء العاملين	0.441	0.052	8.486	0.000

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء العاطفي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة

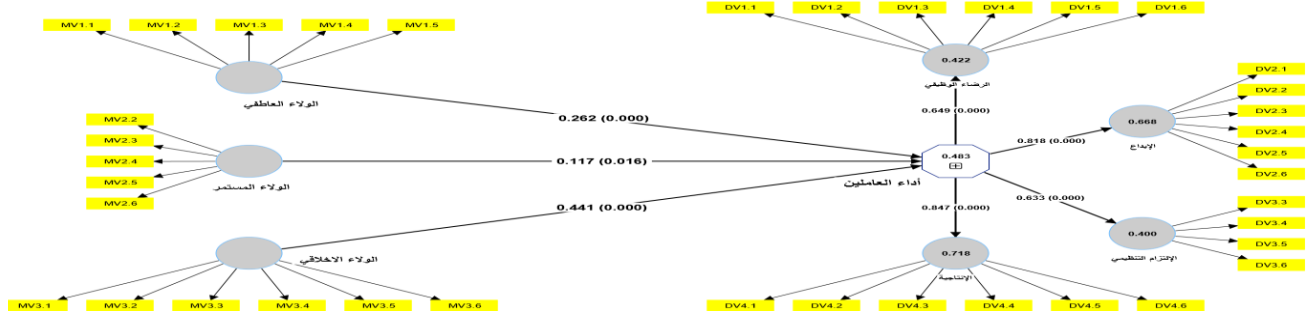
من خلال الجدول (10) والشكل (3) يتضح الآتي:

الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء المستمر في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء " وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد ومحمود، 2019) ، ودراسة (الهدلول، 2014) ، ودراسة (Iqbal et al,2015).

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء الأخلاقي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة Beta (0.441)، وهي تدل على وجود علاقة إيجابية بين الولاء الأخلاقي وأداء العاملين في البنوك مجتمع الدراسة، وهذا يعني ان الزيادة في مستوى الولاء الأخلاقي بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (44.1%) في مستوى أداء العاملين، وجاءت قيمة ت (8.486) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الأخلاقي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء " وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( محمد ومحمود، 2019)، ودراسة (الهدلول، 2014) ، ودراسة (Iqbal et al,2015)

صنعاء، حيث بلغت قيمة Beta (0.262)، وهي تدل على وجود علاقة إيجابية بين الولاء العاطفي وأداء العاملين في البنوك مجتمع الدراسة، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الولاء العاطفي بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (26.2%) في مستوى أداء العاملين، وجاءت قيمة ت (4.196) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء العاطفي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء " وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( محمد ومحمود، 2019)، ودراسة (الهدلول، 2014)، ودراسة (Iqbal et al,2015).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء المستمر في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة Beta (0.117)، وهي تدل على وجود علاقة إيجابية بين الولاء المستمر وأداء العاملين في البنوك مجتمع الدراسة، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الولاء المستمر بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (11.7%) في مستوى أداء العاملين، وجاءت قيمة ت (2.401) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول



شكل (3) مسارات الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

**الإستنتاجات:****أولاً: الإستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:**

- 1- يوجد اهتمام كبير لدى البنوك اليمنية مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.
- 2- يوجد اهتمام كبير لدى البنوك اليمنية مجتمع الدراسة فيما يتعلق بتكوين العلاقات الإنسانية داخل العمل، وإحداث التوافق بين القيم والأهداف العامة، والقيم والأهداف الشخصية لدى العاملين.
- 3- يتمتع العاملون في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي.
- 4- يوجد تفاوت في مستوى توفر أبعاد الولاء التنظيمي في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة حيث، إن بُعدي (الولاء الأخلاقي، والولاء العاطفي) يتوفران بشكل أكبر من بُعد الولاء المستمر.
- 5- أن بُعد الولاء الأخلاقي لدى العاملين في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة كان في الرتبة الأعلى من حيث التوفر، بينما كان بُعد الولاء المستمر في الرتبة الأدنى.

6- تُبدى البنوك اليمنية مجتمع الدراسة اهتماماً عالياً بتحسين أداء العاملين لديها.

7- تُبدى البنوك اليمنية مجتمع الدراسة اهتماماً عالياً بالالتزام التنظيمي أكثر من بقية أبعاد أداء العاملين الأخرى

8- يوجد تفاوت في مستوى تحقق أبعاد أداء العاملين المتمثلة في (الرضا الوظيفي، والإبداع، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية) في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة، وكان أعلاها بُعد الالتزام التنظيمي وبمستوى مرتفع جداً، بينما كان أدناها بُعد الرضا الوظيفي وبمستوى مرتفع إلى حد ما.

- 9- يتمتع العاملون في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة بمستوى مرتفع جداً من الالتزام التنظيمي.
- 10- هناك إدراك كبير من قبل العاملين في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة بدورهم في إنجاح وتميز البنك الذي يعملون لديه، فقد جاء متغير أداء العاملين في الرتبة الأولى من حيث التحقق مقارنة بالمتغير الولاء التنظيمي الذي جاء في الرتبة الثانية.

**ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة:**

- 1- أن الولاء التنظيمي له أثر إيجابي في أداء العاملين في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة.
- 2- وجود أثر إيجابي متفاوت لأبعاد الولاء التنظيمي المتمثلة في (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) في أداء العاملين في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة، وكان أكثرها أثراً بُعد الولاء الأخلاقي، وأقلها أثراً كان بُعد الولاء المستمر.

**3-5 التوصيات:**

بناءً على الإستنتاجات التي قدمتها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- الاستمرار في المحافظة على مستوى الولاء التنظيمي في البنوك اليمنية وتعزيزه من خلال توفير بيئة عمل تساعد على الشعور بالولاء التنظيمي وبما يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

2- يفضل ان تقوم البنوك اليمنية بين فترة وأخرى بإجراء بحوث عن مستوى الولاء التنظيمي بين أقسامها المختلفة من أجل التعرف على الأقسام التي تعاني من النقص في ولاء أفرادها وبناء على ذلك يتم وضع المعالجات المناسبة التي من شأنها

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية الكاتمية للفلين، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

[6] بوميصة عبدالحكيم ومريش، علا الدين. (2018) الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

[7] ترمول، محمد لطفي. (2020) الولاء التنظيمي المجدد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

[8] الترهوني، رمضان سعد وبحيح خديجة أحمد. (2016) التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بن غازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 42، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، غرناطة، إسبانيا.

[9] حزاب، خديجة. (2016). أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة سنغار سعيد (رسالة ماجستير)، جامعة الطاهر مولاي، سعيد ، الجزائر.

[10] حلس، صقر. (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة على بلدية غزة. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[11] الحوراني، طارق فواز. (2013). تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

[12] دودو، نوري، نورالدين. (2020). الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة الجلفة. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الأفراد، وبالتالي زيادة أدائهم في العمل.

3- الاهتمام والمحافظة على مستوى أداء العاملين في البنوك اليمنية وتعزيزه كونه الركيزة الأساسية في تحقيق الأهداف والميزة التنافسية.

4- زيادة اهتمام البنوك اليمنية بكافة أبعاد أداء العاملين وألا يقتصر التركيز على بُعد بشكل أكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى.

5- زيادة محافظة البنوك اليمنية على العلاقة الإيجابية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين لما لذلك من مردود إيجابي في تحقيق الأهداف والميزة التنافسية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

[1] أبو جليلة، سعيد سمير، (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

[2] أبو راس، عيادة عبدالله. (2020). أثر الولاء التنظيمي على الحد من سلوكيات العمل المضادة للأداء بالجامعات الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (1)، العدد (4)، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الإسماعيلية، مصر.

[3] بدر، محمد عبدالحافظ. (2020) الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقارنة والدولية، المجلد 13، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

[4] بوسالم، أبو بكر. (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي. (رسالة ماجستير). كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

[5] بوفحة حياة وخنيش، سجياس. (2016) دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدى العاملين في المؤسسة:

19، العدد 1، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات العلمية الجزائرية.

[23] السقاف، صفوان أمين (2015) أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركائه نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1 جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

[24] سلام، عبدالرزاق، وآخرون. (2020). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 6، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

[25] شافية، بن حفيظ. (2014) مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.

[26] الشريف، طلال عبدالملك. (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير)، جامعة إمارة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

[27] الصالح، نفيسي وسليمة بوزيد. (2021). أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي في قطاع الخدمات: دراسة ميدانية بمؤسسة الصحة العمومية بعين التوتة. ولاية باتنة. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9، العدد 3، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

[28] صديقي، سارة. (2020). واقع التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين: دراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريبيج (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر.

[29] الظفيري، ممدوح سوي منوخ. (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

[13] الديب، رمضان إبراهيم. (2014) مفهوم الرضا الوظيفي [www.balagh.com](http://www.balagh.com)

[14] رمضان، منال حسن. (2017). استراتيجية التعلم النشط، ضبط الذات، التفكير الإيجابي. الطبعة الأولى، دار الأكاديميين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[15] روان، عفاف. (2015). أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي - مسيلة (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

[16] الزبيدي، علي دحام وآخرون. (2015) إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.

[17] زيني، فريدة. (2012). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم - الجزائر. مجلة الاقتصاد الجديد، ع(7)، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

[18] الزوبة، مقبل علي عبدالله. (2018) تقييم أداء البنوك وفق نظام تصنيف CAMEI: دراسة تطبيقية على البنوك اليمنية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، سبتمبر 2018، جامعة كفر الشيخ، مصر.

[19] زويش، سامية. (2014). محددات الرضا الوظيفي وآثارها على أداء الموظفين في المؤسسات (رسالة ماجستير)، جامعة أكلي محند أو لحاج، البريرة، الجزائر.

[20] سارة، نبيل. (2018) مفهوم الأداء، منتدى إدارة الموارد البشرية. <https://hrdiseussion.com/hr49447.html>

[21] السعدي، محمد. (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 28.

[22] السعيد، جوال محمد، وآخرون. (2021). مساهمة استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالوحدة العملية اتصالات الجزائر بالجلفة، دراسات اقتصادية، دورية محكمة، المجلد

- [30] عاشور، أحمد صقر. (1984) إدارة القوي العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- [31] العامري، عبده أحمد وقصير، حنان عيسى. (2017) علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 23، العدد 3، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن
- [32] عبود، زينب عبدالرزاق وحسين، ظفر ناصر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 1، جامعة بابل، العراق.
- [33] عزيز، رياض ضياء. (2017) دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية، العراق.
- [34] عمرو، طارق على عبدالله. (2019). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [35] العولقي، عبدالله احمد. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط، دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة الجزيرة، المجلد (1) العدد (1).
- [36] الغشمي، منى صالح صالح. (2019) أثر التدريب وفق المواصفات الدولية (ISO 10015) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء، (أطروحة دكتوراة)، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [37] فاضل، سمية. (2016). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، عين البيضاء (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- [38] القبلان، عبدالله بن ناصر. (2016). الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض، السعودية.
- [39] قمر، مجذوب أحمد محمد. (2015). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 9، جامعة الشهيد لخضر الوادي، الجزائر.
- [40] كاهيه، نادية. (2018). دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة حالة مديرية التربية لولاية ورقلة. (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.
- [41] لحسن، دليلى وخميس، محمد سليم. (2020) واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- [42] اللوزي، خديجة محمد. (2012). مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن.
- [43] مجذوب، إشراق زين العابدين وآخرون. (2020) دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث الزراعية، السودان، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 19، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.
- [44] محمد، عمر مصطفى ومحمود، شيلان فاضل. (2019). دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل أسمنت دلتا في مدينة السليمانية، مجلة جامعة الأنبار



- [6] Havidz , Aima & Riziki ,A., (2017). Model of Employee performance Competence Analysis and Motivation (case study at PT. Bank Bukopin Tbk ,center) Journal of Research in Business and Management , vol. 4,Issue.11, pp,49 – 59.
- [7] Heathfield, Susan ,(2019). How to foster employee satisfaction [www.thebalancecareers.com](http://www.thebalancecareers.com) reetried 14-4-2019 edited. [www.4kootb.com](http://www.4kootb.com).
- [8] Iqbal , Anam., Tufail ,M.& Rab., (2015). Employee Loyalty and organizational commitment in Pakistan organizations , Global Journal of Human resource management , vo13. No.1 , pp. 1- 11.
- [9] Jerry, H.& souani , S., (2014). Strategic Human Resource Management and performance: The contingency approach case of Tunisia International Journal of Humanities and social science , Vol. 4 , No , 6.
- [10] Kiruthiga , V& Mageshr , R.(2015) Employee Loyalty – A Literature Review , International Journal of Engineering and Management Research ,vol 5 , Issue – 4. ISSN(on ;line): 2250 – 0758, ISSN(print): 2394 – 6962.
- [11] Krecie & Morgan in their (1970). Article , Determining sample size for Research Activities , Educational and psychological measurement , pp.607-610.
- [12] Linda , Naiman , (2021). What is creativity , [www.creativity](http://www.creativity) at work.com , Retrieved Edited , 28 – 3- 2022.
- [13] Meyer , s., Allen., (1993). Commitment to organization and occupations :Extension and test a three component conceptualization , journal of applied psychology , vol.78, pp.538 – 551.
- [14] Nurlaila, Faisal & Ridwan Nurdin , (2020). Determinant of loyalty and its impact on employee performance of Aceh financial management Agency (BPKA), International Journal of scientific and management research vol 3,Issue 1,pp. 125-139.
- [15] Perera ,M& Weerakkody ,w.,(2016)Impact of Job satisfaction on job performance of non Executive Employees in Hotel Industry: with Reference to Kalutara distrive in Srilankal ,Dol:10.4038/Kihm.Vol.1i1.27 <https://www.researchgate.net/publication1913200>
- [16] Peretti,J.&Legalens, J.(2015). Dictionaries the resources humans (7 th ed): Vol.110
- [17] Preko , A. & Adjetey, J. (2013). A study on the concept of employee loyalty and engagement , on the performance of sales executive of commercial banks in Ghana , International Journal of Business Research and Management (IJBRM), vol.4,No.2,pp 51-62.
- [18] Sachin , Murali et al.(2017) Employee Loyalty organizational performance & performance Evaluation – A critical survey , IOSR Journal of business and management (IOSR - JBM) vol,19 , Issue8.
- [19] Shahzad Fakhar , Zahid I. M.GUL , (2013). Impact of organizational culture on employee job للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- [45] المخلافي، محمد سرحان. (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق مجلد 17، عدد 2، دمشق، سوريا.
- [46] مروان، صباح حسن. (2016) الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة في الشركة العربية للمشروبات الغازية، مجلة الجامعة العراقية، العدد 36، الجزء 3، الجامعة العراقية، العراق.
- [47] المشريقي، مجاهد يحيى صالح. (2021). التقويض وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في الإدارة العامة لمصرف التضامن الإسلامي الدولي. مجلة جامعة عمران، المجلد 1، العدد 2، جامعة عمران.
- [48] مهران، ابتسام. (2021). مفهوم الإنتاجية وأهميتها. المرسال، موقع عربي إلكتروني آخر تحديث 22 فبراير 2021 <https://www.almsal.com>.
- [49] الهذلول، ذكرى بنت صالح. (2014). الولاء التنظيمي وعلاقته بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بمدينة الرياض (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

### ثانياً: المراجعة الأجنبية:

- [1] AlJammal , Hanndan and Alkhaswneh , Aki and Hamedat , M. Hasan , (2015). The impact of The performance at great Irbid municipality :case study. International Journal of Human Resource study , vol 5, No.3
- [2] Bratton , j.. & Gold , j. (2017). Human resource management ; theory and practice. Palgrave.
- [3] Dumay , j. (2016). Acritical reflection on the future of intellectutal Capital: fro Reporting to disclosure. journal of Intellectual. Capital V. 17. N. 1, 168-184.
- [4] Em, yusuf & Mukhlis ,Y. & M., Adam & Hizir, s., (2018). Antecedent Empowerment and performance of acah Government with Motivation as the Intervening variable. The Journal of social Sciences Research , Issue. 2,pp.743-747.
- [5] Gibbs, Tanya & Ashill , Nichols , (2013) , the effects of high performance work , practices on job outcomes evidence from front Line employee in Russia , international Journal of banking , Vol.30, No4.

performance: an empirical study of software , houses in pakistan Journal studies quarter LY , vol ,5,No.2 pp.56-65.

- [20] Tabiu , A bubakr & Alumni , Nura , (2013). assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee Job performance , a study of Usmn Hanfodiyo University Sokoto Journal of business study quarterly , Vol.5 , No.2.
- [21] Tala , Yahia & shehada,A. (2020). The Delegation of Authority and its Impact on employees' performance at Alnir Alarabi Insurance Company international Journal of Business and Management Invention (IJBMI), vol,9, Issue 5, ser 1, pp , 10 – 21.
- [22] Yildrim,I.(2015). The correlation Between organizational Commitment and occupation Burnout Among the Physical Education teacher: The Medting role of self – Efficacy , international Journal of progressive , 11(3).
- [23] Zatar, Tayseer Said,(2018). Effect of delegation of Authority (financial, administrative) of the performance level of employees: Field study with Banks in the Kingdom of Sudiarabia k Asian Journal of management science &. Education, vol.7, No 4.