

المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة

د. محمد بن عواض الطريسي
أستاذ الإدارة المشارك

الكلية التطبيقية بحريملاء، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر المناخ التنظيمي، والتي تتضمن كلا من الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرارات، والعلاقات والاتصال والحوافز على الولاء التنظيمي للموظفين بأمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (221) موظف وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لعناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فقد بينت النتائج أن كل عناصر المناخ الوظيفي لها تأثير على الولاء التنظيمي، وأكدت النتائج أن معيار الحوافز أكثر عناصر المناخ التنظيمي تأثيرًا على الولاء التنظيمي، وتبين أن عناصر المناخ الوظيفي لها تأثير ذات دلالة إحصائية على الولاء الوظيفي حيث أن قيمة معامل التحديد كانت (44%) وهذا يعني أن 44% من الولاء التنظيمي لدى الإداريين في أمانة المدينة المنورة يمكن تحقيقه من خلال عناصر المناخ الوظيفي، ومن خلال هذه النسبة يتضح أنه كلما حصل تغير في المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة، وأصبح أكثر إيجابية وانفتاح، كلما زاد مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دورًا هامًا في زيادة الولاء التنظيمي لدى موظفي أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

كلمات مفتاحية: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرار، الحوافز، الولاء التنظيمي.

Abstract:

This study explores the impact of organizational climate, which incorporates the organizational structure, leading and decision taking style, relationships, and communication on the administrative employees' organization loyalty at Madinah Regional Municipality, Saudi Arabia. The researcher employed the descriptive- analytical method in responding to the questions of the study. A questionnaire helped as a tool to collect data from the study sampling which amounted to 221 male and female employees. The study concluded that there is statistical significance between organizational climate elements and organizational loyalty for administrative employees at Madinah Regional Municipality. In relation to the multiple linear regression, the results have revealed that all the organizational climate elements have an influence on organizational loyalty. Outcomes have assured that the incentives parameter is the most effective of all. The research paper has concluded that the organizational climate plays such a crucial role in augmenting organizational loyalty for Madinah Regional Municipality administrative employees.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Structure, Leadership and Decision Taking Style, Incentives, and Organizational Loyalty.

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات هي الركيزة الرئيسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ومن هنا تكمن أهمية حسن اختيار تلك الموارد وتوفير البيئة أو المناخ المناسب لها. ويمثل العنصر البشري أهم نقاط القوة التي يجب على المنظمات الاهتمام به، وذلك لمواجهة المنافسة الشديدة بينها وبين المنظمات الأخرى، ومن جانب آخر فإن الاهتمام بالموارد البشرية يحافظ على

استمرار هذه الموارد، وعدم تسربها إلى جهات أخرى، ومن هنا تتضح الأهمية الكبيرة لتعزيز مستوى الولاء التنظيمي، والذي من خلاله تسعى المنظمات إلى تحقيق أعلى مستوى من الولاء التنظيمي، وذلك للحد من الغياب والدوران الوظيفي، ونقص الإنتاجية، والصراع بين افراد المنظمة (خليفة والملاحمة، ٢٠٠٩). لا ترتبط انتاجية الأفراد في عملهم بالمنظمات فقط على تدريبهم وتطويرهم، بل أنها ترتبط ارتباط وثيق في حجم الولاء لتلك المنظمات التي يعملون بها (خديجة، ٢٠١٥).

يعتبر ولاء الموظفين لمنظماتهم من أهم اهتمامات المنظمات الحديثة، لكون الولاء يعتبر من أكبر المؤثرات الرئيسية على إنتاجية الموظفين، واستقرارهم، وبالتالي استقرار المنظمة، فكلما كان الولاء التنظيمي عاليًا، كلما كان هناك أداء أفضل ورضا لدى الموظفين (أبوسن، ٢٠١٥). وتوفير البيئة الجاذبة والمناخ المناسب للعمل من أهم عناصر قوة المنظمة. ووفقًا لهذا المنطلق، فقد أهتم الباحثين في مجال الإدارة بدراسة مناخ العمل وأهميته في التأثير على سلوك وأداء العاملين (راهم، ٢٠١٦). ولذا توجب على الإدارات العليا بالمنظمات التي ترغب في مواكبة التطورات الحديثة التعرف على عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي الذي يؤثر على موظفيها، ومن ثم تحديد البيئة والمناخ المناسب لهم (الوهيبي، ٢٠١٤).

مشكلة الدراسة:

يعتبر الموظف هو الركيزة الرئيسية في أي منظمة سواء ربحية، أو غير ربحية، (الحربي، ٢٠٠٦)، كما أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى ولاء موظفيها نحو الاصرار على تحقيق الأهداف المخطط لها. والكثير من الدراسات أثبتت أن ضعف، أو غياب الولاء لدى الموظفين يترتب عليه الكثير من المصاعب التي تواجه الإدارة العليا، ومنها كثرة الغياب، وانخفاض مستوى الروح المعنوية، وقلة الإنتاجية، وبالتالي عدم تحقيق المنظمة لأهدافها (سلامة، ٢٠١٦). وهناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى هذا الجانب، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن قوة ونجاح المنظمة يتمثل في استطاعتها على إيجاد عوامل تضمن لها الاحتفاظ بالموظفين لديها، وذلك من خلال توفير ما يحتاجونه من متطلبات، والعمل على تلبية رغباتهم، أي أن المنظمات تحتاج إلى خلق مناخ تنظيمي ملائم، وبالتالي خلق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الموظفين (خديجة، ٢٠١٥ ; تير، ٢٠٠٢)، ولكن هناك غياب بالمكتبة العربية فيما يتعلق بالدراسات حول موضوع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه (خديجة، ٢٠١٥). ومن ناحية أخرى، إغفال الولاء التنظيمي ومخرجاته في المؤسسات، قد فوت الفرصة أمام تلك المؤسسات من التعرف على العوامل المؤثرة في ولاء العاملين وأدائهم (فريدة، ٢٠١٢). وهناك دراسات اوصت في ضرورة دراسة أثر المناخ التنظيمي على الولاء الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية (خصاونة واخرون، ٢٠١٧)، وبالتالي جاءت هذه الدراسة من أجل معالجة مشكلة محددة، وهي

- معرفة واقع الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
 - معرفة تأثير عناصر المناخ التنظيمي على ولائهم التنظيمي.
- وبالتالي ستقدم الدراسة نتائج تساعد إدارة أمانة المدينة المنورة، بالمملكة العربية السعودية على وضع استراتيجيات، وإجراءات لتعزيز جانب المناخ التنظيمي، ومعالجة وتصويب العناصر

السلبية، الأمر الذي سينعكس بدوره على إيجاد مناخ إيجابي داخلها، وبالتالي في زيادة مستوى ولاء الموظفين وزيادة الكفاءة وجودة العمل.

اسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير نمط القيادة واتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير العلاقات والاتصال في المنظمة على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير القيادة واتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير العلاقات والاتصال في المنظمة على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

- تتضح الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة من خلال النقاط التالية: -
- 1- تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وذلك من خلال الاضافة إلى الادبيات السابقة، التي تناولت المناخ التنظيمي وأثره على الأداء، فقد أغفلت تلك الدراسات تناول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في الجانب الاداري في الجهات الحكومية.
 - 2- تعتبر الدراسة هي الأولى التي تبحث في تأثير عناصر المناخ التنظيمي على ولاء الموظفين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

٣- تفيد هذه الدراسة المسؤولين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية على معرفة أثر عناصر المناخ التنظيمي على ولاء العاملين وأيا من هذه العناصر أكثر أهمية، وبالتالي العمل على وضع الخطط والإجراءات المناسبة لتطبيق هذه العناصر، والرفع من مستوى ولاء الموظفين، بما يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أعلى جودة في العمل.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصر التطبيق الميداني في الدراسة الحالية على العاملين في الجانب الإداري في جميع إدارات أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في الجانب الإداري في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية
الحدود الزمانية: طبقت خلال عام ١٤٤٣ إلى ١٤٤٤ هـ.

الإطار النظري:

الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي الذي يشعر به العاملين داخل المنظمة من أهم الجوانب، والاهتمامات التي تطرق لها المختصين والباحثين في مجال الإدارة، لكونه مرتبط ارتباط مباشر في التأثير على مستوى أداء العاملين، ونتاجيتهم، والذي بدوره يؤثر على أهداف المنظمة، التي تسعى لتحقيقها. كما أن الولاء التنظيمي يعبر عن مدى انسجام العامل مع أهداف المنظمة، والتوحد مع المنظمة نفسها والرغبة القوية في البقاء داخل إطار العمل بها (العطية، ٢٠٠٣). فالولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، وهو يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد في البقاء في المنظمة، وبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها (خليفات والملاحمة، ٢٠٠٩). وفي هذا السياق بين (Allen and Meyer (1990 أن الولاء التنظيمي يركز على أبعاد ثلاثة وهي:

- الولاء العاطفي، الذي يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، مع رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة بغض النظر عما قد يحصل عليه من عوائد مادية خلال عمله في المنظمة.
- الولاء المستمر، ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف التي سيتحملها والمنافع التي يمكن الحصول عليها نتيجة لترك العمل في المنظمة أو البقاء فيها.
- الولاء المعياري، والذي يتمثل في مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي هو أحد مفاهيم الفكر الإداري الحديث، ومن هذا المنطلق تداول هذا المفهوم عدد كبير من الباحثين خلال العقدين الماضيين. فالمناخ التنظيمي تكمن أهميته من خلال الدور الكبير الذي يقوم به لنجاح المنظمة، وكذلك تحقيق ما تصبو إليه من أهداف قصيرة وطويلة المدى (تيسير، ٢٠١٢). ولذا فإن المناخ التنظيمي ما هو إلا عبارة عن مجموعة من الظروف

والمتغيرات، والأجواء داخل المنظمة، وذلك كما يراها العاملين بها، وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة (الخشروم، ٢٠١١). والمناخ التنظيمي يتحدد بـ:

١. **الهيكل التنظيمي:** هو إطار عام من خلاله تحدد نوع العلاقات بين العاملين بالمنظمة، ويحدد أقسام المنظمة والعلاقات بين هذه الأقسام، وكذلك مسؤوليات كل قسم وكل فرد داخل القسم، كما أنه يساعد على الاتصال بين هذه الأقسام، ويسهل إجراءات العمل بينها (الساعدي وآخرون، ٢٠١٣).

٢. **نمط القيادة واتخاذ القرار:** القيادة هي علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس تحقيق الأهداف المشتركة بينهم (Daft and Noe, 2001)، أما اتخاذ القرار، فهي العملية التي يتم من خلالها المقارنة بين البدائل المتاحة، ومن ثم الاتفاق على اختيار أفضل بديل لمعالجة مشكلة داخل المنظمة أو تحقيق هدف معين من الأهداف المخطط لها مسبقاً (McShane and Von Glinow, 2010).

٣. **العلاقات والاتصال:** نوع الاتصال بين الأفراد في المستويات المختلفة للمنظمة من أبرز الجوانب المهمة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي في المنظمة. فالإتصال الفعال هو الإتصال القائم على وجود علاقة متبادلة بين العاملين والإدارة، وهذا يفتح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة، وبالتالي تبادل الأفكار مع القيادة، ومن ثم تعزيز العلاقة بينهم (الساعدي وآخرون، ٢٠١٣).

٤. **الحوافز:** الحوافز هي عدد من الأدوات أو الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتشجيع العاملين بها سواء كانت مادية، أو معنوية، بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم الحصول منهم على أعلى مستويات الأداء وأفضله، كما عرفت الحوافز أيضاً على أنها مجموعة من العوامل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة (المغربي، ٢٠٠٩).

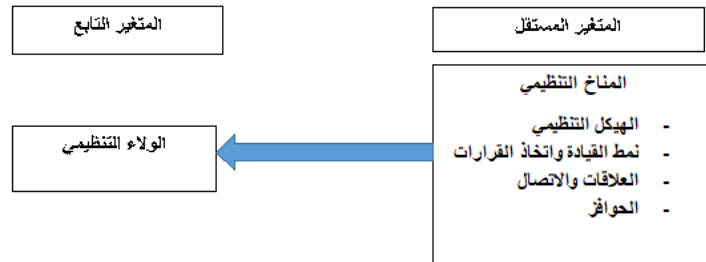
الدراسات السابقة:

هدفت دراسة خصاونة وآخرون (٢٠١٧) إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للأكاديميين الأردنيين العاملين في الجامعات السعودية. وقد بينت الدراسة وجود أثر وبدرجة مرتفعة للمناخ التنظيمي (جودة الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، أسلوب الحوافز، الخدمات الإدارية، سلوكيات الطلبة) على الولاء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود رضا وظيفي بدرجة مرتفعة لدى الأكاديميين الأردنيين العاملين في الجامعات السعودية. أما دراسة الذيابات (٢٠١٧)، فقد ركزت على تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي، فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية. وفي دراسة الخناق (٢٠١٢)، قام الباحث بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين في إحدى الجامعات الماليزية، وقد بينت النتائج وجود علاقة موجبة بين تلك المتغيرات. كما أكدت دراسة (Adenike, 2011) على وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في إحدى الجامعات النيجيرية والرضا الوظيفي

لأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعة، وقد درس الباحث المناخ التنظيمي من خلال خصائص العمل نفسة مثل عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة، العلاقة مع المدير المباشر وطبيعة العلاقات في المنظمة. كما قامت دراسة الزعبي (٢٠١٥) على تحديد أثر عناصر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للمديرين في الوزارات الأردنية، ووجدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمديرين، وكذلك بينت الدراسة وجود فروقات في المتوسطات الحسابية للسلوك الإبداعي وفقا للمتغيرات الوظيفية. بينما قام صليحة (٢٠١٠) بدراسة المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوقرة بومرداس بالجزائر، وبينت الدراسة أن هنالك تأثير مرتفع جداً بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك هنالك تصور معتدل (محايد) لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، ومن جهة أخرى وجد الباحث تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ السائد فيها. وفي دراسة فيروز (٢٠١٧) بين الباحث أثر وأهمية عناصر المناخ التنظيمي (الدعم والتحفيز، تدفق المعلومات والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، الانتماء التنظيمي والقيادة) في تبنى وتدعيم السلوك الإبداعي لدى العاملين بكلية الاقتصاد-جامعة الشلف- الجزائر. وقد بينت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي (تدفق المعلومات والاتصال بالكلية والانتماء التنظيمي) ودعم السلوك الإبداعي، بينما الأبعاد الأخرى كغياب المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة السائد بالكلية وسياسة الدعم والتحفيز لم تكن مدعمة او محفزة على الابداع بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة يتبين أن هناك ندره في الدراسات التي تناولت العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجهات الحكومية التي تقدم الخدمات في الوطن العربي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص. ويوضح شكل (١) متغيرات الدراسة وهي كالآتي:

- المتغير التابع: الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- المتغيرات المستقلة: عناصر المناخ التنظيمي، والذي تكون من الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرارات، العلاقات والاتصال، والحوافز.



شكل (١). النموذج المعرفي للدراسة

منهجية البحث:

انطلاقاً من أهداف الدراسة الحالية، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لقياس تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. وقد

أعتمد الباحث في إعداد الاستبانة على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث على سبيل المثال خليفات والملاحمة (٢٠٠٩) و راهم (٢٠١٦)، وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور. المحور الاول وشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة وشملت الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة. أما المحور الثاني فشمل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويشمل فقرات عناصر المناخ التنظيمي، ويمثل المتغير المستقل، ويتكون من فقرات تقيس أربعة عناصر أساسية للمناخ التنظيمي. أما المحور الثالث، ففقراته تعلق بالولاء التنظيمي للعاملين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. ويمثل المتغير التابع للدراسة وتم صياغة جميع فقرات الدراسة وفقا لمقياس (ليكارت الخماسي) حيث توزيع الدرجات فيه كما يلي:

حدود المتوسط الحسابي	الإجابة
من ١.٠٠ إلى ١.٨٠	غير موافق تمامًا
من ١.٨٠ إلى ٢.٦٠	غير موافق
من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	محايد
من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	موافق
من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠	موافق تمامًا

مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه كل الأفراد والمنظمات التي تكون محل اهتمام الباحث، ويرغب بدراستها (Sekaran and Bougie, 2016)، وعلية فمجتمع الدراسة شمل كل الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٧٥٧)، حسب الإحصائية التي حصل عليها الباحث من إدارة الاحصاء في الامانة، ولصعوبة دراسة كل أفراد مجتمع الدراسة، كانت عينة الدراسة حوالي (٢٨٠) موظف وموظفة، وقد تم تحديد عدد العينة بناء على توصية (Sekaran and Bougie, 2016). وقد حصل الباحث بعد استرجاع الاستبيانات على (٢٥٠) استبيان وبعد فرزها اتضح أن الاستبيانات الصالحة، والتي يمكن استخدامها في التحليل فقط (٢٢١) استبيان، وتم استبعاد البقية، لعدم اكتمالها وعدم صلاحيتها للتحليل، وقد تم تحليل بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ويبين جدول (١) التفاصيل المتعلقة بعينة الدراسة.

جدول (١). توزيع أفراد العينة.

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	١٧٤	٧٩.٦%
	أنثى	٤٧	٢٠.٤%
المجموع		٢٢١	
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	٨٠	٣١.٥%
	بكالوريوس فأعلى	١٤١	٦٨.٥%
	المجموع	٢٢١	
الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٥٨	٢٥.٩%
	من ٣- ٦ سنوات	١١٠	٥١.٩%
	أكثر من ٦ سنوات	٥٣	٢٢.٢%

	٢٢١	المجموع	
	٤٢	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
%١٩.٤	٥٨	رئيس قسم	
%٢٦.٩	١٢١	موظف	
%٥٣.٧	٢٢١	المجموع	

النتائج والمناقشة:

تحليل توزيع أفراد العينة:

يتبين من جدول (1)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم في العينة (١٧٤) فرداً، ويمثلون ما نسبته (٧٩.٦%) من العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث في العينة (٤٧) فرداً، ويمثلون ما نسبته (٢٠.٤%) من العينة الكلية. يتبين كذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس فأعلى، حيث بلغ عددهم (١٤١) فرداً ويمثلون ما نسبته (٦٨.٥%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (٨٠) فرداً وبنسبة (٣١.٥%) لكل من حملة شهادة الدبلوم فأقل. ويتبين كذلك أن هناك (١١٠) فرداً وبنسبة (٥١.٩%) لهم خبرة ما (3-6 سنوات)، وهناك (٥٨) فرداً وبنسبة (٢٥.٩%) لهم خبرة أقل من (٣ سنوات)، وهناك (٥٣) فرداً وبنسبة (٢٢.٢%) لهم خبرة أكثر من (٦ سنوات). أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة موظف إذ بلغ عددهم (١٢١) فرداً وبنسبة (٥٣.٧%)، و (٥٨) فرداً وبنسبة (٢٦.٩%) وظيفتهم (رئيس قسم)، و (٤٢) فرداً وبنسبة (١٩.٤%) وظيفتهم (مدير إدارة).

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (عناصر المناخ التنظيمي في أمانة المدنية المنورة بالمملكة العربية السعودية):

للتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير المستقل، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما هو موضح بجدول (٢). ويبين جدول (٢) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عناصر المناخ التنظيمي بالنسبة للموظفين الإداريين في أمانة المدنية المنورة بالمملكة العربية السعودية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرار، العلاقات والاتصال، الحوافز) ما بين (٢.١٣) و (٣.٨٧) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة ما بين غير موافق ومحايد على عبارات المتغيرات المستقلة.

كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المتغيرات المستقلة بين (١.٠١ و ١.٤٥) ، وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (الولاء التنظيمي لدى العاملين في أمانة المدنية المنورة بالمملكة العربية السعودية):

للتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير التابع، ويتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في جدول (٣). ويبين جدول (٣) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية ما بين (٢.٢١) و(٤.٠١) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة بعضها محايد وبعضها موافق على عبارات المتغيرات المستقلة على حسب درجات مقياس ليكرت الخماسي. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المتغير التابع، بين (١.٠٢ – ١.٥٣) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جدًا عليها. ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة "إن بقائي في الجامعة نابع من حاجتي للعمل فيها" حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠١ وبدرة موافق وبمدى رضا كبير، ويعزى ذلك إلى أن ولاء العاملين للأمانة ينبثق من الحاجة للعمل وعدم توفر البديل المناسب، ولهذا لزم على إدارة الامانة العمل على زيادة مستوى ولائهم من خلال عوامل أخرى تدفعهم للبقاء فيها كعوامل المناخ التنظيمي الملائم لمتطلباتهم، وبناء على النتائج السابقة يتضح أن مستوى المناخ التنظيمي متوسط في حده الأدنى، وبالتالي فالنمط السائد هو المناخ المحايد مائل إلى الانغلاق، وذلك من خلال قيم المتوسط الحسابي لأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى ذلك بينت النتائج أن مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية محايد.

تحليل الانحدار المتعدد:

يبين جدول (٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرار، العلاقات والاتصال، الحوافز) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجانب الإداري) في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال جدول (٤) يتبين أن عناصر المناخ الوظيفي لها تأثير ذات دلالة إحصائية على الولاء الوظيفي، حيث ان قيمة معامل التحديد R^2 (٤٤%) وهذا يعني أن ٤٤% من الولاء التنظيمي لدى الإداريين في أمانة المدينة المنورة، يمكن تحقيقه من خلال عناصر المناخ الوظيفي، ومن خلال هذه النسبة يتضح أنه كلما حصل تغير في المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة وأصبح أكثر إيجابية وانفتاح، كلما زاد مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

- ومن خلال النتائج يمكن الحصول على:
- عنصر الحوافز هو أكثر عناصر المناخ التنظيمي تأثيراً على الولاء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين لدى أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية..
- عناصر المناخ التنظيمي الأخرى (نمط القيادة واتخاذ القرارات، العلاقات والاتصال، الهيكل التنظيمي تأتي تباغاً بعد الحوافز.
- هناك اثراً ذات دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الولاء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- هناك ولاء تنظيمي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ١- يوصي الباحث بضرورة وجود نمط مرن في الادارة العليا بأمانة المدنية المنورة بالمملكة العربية السعودية يساهم في منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم والمشاركة باتخاذ القرارات والذي يزيد من ولائهم الوظيفي.
 - ٢- ضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن بأمانة المدنية المنورة بالمملكة العربية السعودية مستمد من الخطة الاستراتيجية، لكي يواكب التغيرات الجديدة بالعمل، ومن ثم خلق روح الابداع لدى الموظفين، ومن ثم زيادة مستوى ولائهم للأمانة.
 - ٣- تطبيق نظام الاتصالات العكسي بين الموظفين والإدارة من الجوانب الهمة في نقل المعلومات بينهم، وبالتالي يشعر الموظف بوجود قنوات مفتوحة للاتصال مع الإدارة العليا، ومن بعد هذا يكون أكثر رضا وولاء، ويسهم في درجة كبيرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لأمانة المدنية المنورة بالمملكة العربية السعودية.
 - ٤- العمل على إيجاد نظام عادل وشفاف فيما يخص الحوافز التي يحصل عليها الموظفين لخلق مناخ تنظيمي جيد يساهم في زيادة ولائهم الوظيفي ويدفعهم للمشاركة الفعالة في تحقيق الاهداف.

جدول (٢). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عناصر المناخ التنظيمي بأمانة المدنية المنورة بالمملكة العربية السعودية.

عناصر المناخ التنظيمي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	مسؤولياتي ومهامي محدد	3.23	١.٢١
	حجم العمل الملقاة تتناسب مع قدراتي واستعدادي	3.42	١.٠٢
	أُتلقى الاوامر والمهام من مسؤول واحد	3.35	١.٣٣
	هناك تطابق بين صلاحياتي ومسؤولياتي في العمل	2.67	١.٠٤
	الاعمال التي اقوم بها أعمال غير مملة وفيها مجال للإبداع	2.45	١.٣٤
نمط القيادة واتخاذ القرارات	وقت العمل المخصص يسمح بأداء ما هو متوقع مني	3.21	١.١٣
	لا تعتمد الإدارة على أسلوب مركزي منفرد	3.13	١.٣٤
	تفوض الإدارة العليا بعض صلاحياتها إلى المستويات الادارية الأدنى	2.34	١.١٥
	لا أعتد على رئيسي المباشر في أي قرار لمواجهة أي مشكلة	2.75	١.٠٦
	تتشارك الإدارة مع الموظفين في حل المشاكل	2.86	١.٢١

١.٠٣	3.21	تشجع الإدارة على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	العلاقات والاتصال
١.٢٩	2.21	قرارات الإدارة تناقش ولا تطبق لو كانت خاطئة	
١.٣١	3.87	يوجد علاقات مودة وثقة بيني وبين زملاء في العمل	
١.٠٥	3.56	يمارس العاملون حياتهم الاجتماعية - أثناء الراحة - في جماعات متوافقة ومنسجمة	
١.٠١	2.24	تتسم العلاقة مع الإدارة بالانفتاح والتعاون والثقة	

تابع جدول ٢.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	عناصر المناخ التنظيمي
١.٠٤	2.37	تمنح الإدارة الموظفين الفرصة الكافية للتعبير عن أنفسهم وأفكارهم	
١.٢١	2.98	يتم الاتصال بحرية ووضوح بين جميع مستويات التنظيم	
١.٣٠	3.86	أتجنب الاتصال بإدارة العمل إلا في الضرورة	
١.٤٥	3.02	تصغي الإدارة لمشكلات ومطالب الموظفين	
١.٢٧	2.13	تعامل الإدارة الموظفين بشكل متساوي (لا تفرق بينهم لأسباب شخصية)	الحوافز
١.٠٤	2.34	تقدم الإدارة المكافآت للموظفين بشكل عادل	
١.٠٨	2.59	تحتزم الإدارة الموظفين وتشجعهم	
١.٠٢	2.98	يكافئ الموظف لإنجازاته ومهاراته	
١.٢١	3.01	الترقية تتم على أساس إنجازات العمل	
١.٣١	3.15	تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الموظفين	
١.٤٢	3.25	تقدم الإدارة دورات تدريبية للموظفين.	

جدول (٣). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	المتغير التابع
١.١٣	٢.٥٧	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الامانة التي أعمل به	الولاء الوظيفي

١.٠٥	٢.٣٥	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مقر عملي مع الآخرين
١.٠٢	٢.٢٤	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الامانة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية
١.٢٧	٣.٤٩	يصعب على الالتحاق بمكان اخر جديد، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الأمانة
١.١٣	٣.٠١	أشعر بوجود جو أخوي في مقر العمل
١.٢٣	٢.٢١	أشعر بارتباط عاطفي تجاه الامانة التي أعمل بها
١.١٠	٢.٤٩	لهذه الامانة مكانة عالية في نفسي
١.٣٣	٢.٦٩	أشعر بولاء مستمر للأمانة

تابع جدول ٣.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	المتغير التابع
١.٠٦	٣.٨٧	أشعر بالخوف من ترك العمل في الامانة لصعوبة الحصول على عمل آخر	
١.٢٦	٣.٩٨	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الامانة	
١.٠٢	٤.٠١	إن بقائي في الامانة نابع من حاجتي للعمل فيها	
١.٠٣	٣.٢١	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل	
١.٠٦	٣.٢٦	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في منظمة أخرى	
١.٥٣	٣.٠٢	تقدم لي الامانة مزايا لا تتوافر في منظمات أخرى مقابلة لها	
١.٣١	٣.١٣	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للأمانة التي أعمل بها	
١.٢٠	٢.٣١	الانتقال من منظمة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	
١.٠٣	٣.٣٩	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في الامانة	
١.٢١	٢.٢٣	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	
١.٣٤	٢.٢٧	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الامانة نفسها	

جدول (٤). نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرار، العلاقات والاتصال، الحوافز) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجانب الإداري) في أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

التفسير	القيمة الاحتمالية sig	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	٠.٠٠٠	٢.٣٤	٠.١٩	الهيكل التنظيمي
معنوية	٠.٠٠٠	٢.٥٠	٠.٣٥	الحوافز
معنوية	٠.٠٠٥	٣.٠١	٠.٢٨	نمط القيادة واتخاذ القرارات
معنوية	٠.٠٠٤	٢.٢١	٠.٢٠	العلاقات والاتصال
			٠.٦٦	معامل الارتباط المتعدد (R)
			٠.٤٤	معامل التحديد (R^2)
			٣٦.٤٥	أختبار (F)
				المتغير التابع
				الولاء التنظيمي

المراجع :

- أبوسن، إبراهيم (٢٠١٥). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي لدى منظمات الاعمال اليمينية. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا العدد ١، ص ٧١-٩١.
- تير، رضا (٢٠٠٢). الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه، دراسة ارتباطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية. ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم) غير منشورة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر).
- تيسير، زاهر (٢٠١٢). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد ٢، ص ١٣.
- الحربي، ناصر (٢٠٠٦). الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة عالم السيارات المحدودة. دراسة غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية.
- خديجة، عبادو (٢٠١٥). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة - غرداية- الوادي - بسكرة). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد ١٨. ص ٤٩-٦٢.
- الخشروم، محمد (٢٠١١). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٣، المجلد ٢٧،

خصاونة عاكف، القضاة فادي، بركات حمدي (٢٠١٧). مستوى الرضا لدى الأكاديميين الأردنيين العاملين في الجامعات السعودية عن المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. العدد السابع، يونيو، ص ٢٤٣-٢٦٩

خليفة، عبد الفتاح والملاحمة منى (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق - المجلد - 25 العدد (٥+٤) ص ٢٩٠-٣٤٠.

الخنق، سناء (٢٠١٢). المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية. العدد ١٠ ص ٣١١-٣٢٠.

الذيابات ، بسام (٢٠١٧). أثر ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات صناعة الادوية الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد ٨، ص ١٥٧-١٦٩.

راهم، فريد (٢٠١٦). المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة مقارنة بين شركة مناجم فوسفات- (SOMIPHOS) الجزائر، (شركة فوسفات قفصة - CPG - تونس) والمكتب الشريف للفوسفات -OCP- المغرب (جامعة سطيف). رسالة دكتوراه

الزعبي، جمانة (٢٠١٥). عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان الأردن.

الساعدي، مؤيد، عبد حسين عادل، زينب الشريفي (٢٠١٣). تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الإسكندرية العام ١-٣٦.

سلامة، حمد وليد(٢٠١٦م) " أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد ٢، العدد ٦، ص ١٥-٥، فلسطين.

صليحة، شامي (٢٠١٠) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة بومرداس. دراسة ماجستير جامعة أمجد بوقرة بومرداس الجزائر

العطية، ماجدة (٢٠٠٣). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

فيروز، زروخي (٢٠١٧). دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية العدد ١٠ الجزء ٣ ص ٢٣٠-٢٤٢.

المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر ص ٣٦٥-٣٧٤.

الوهيبي، عبد الله (٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ١٠، العدد ٣، ص ٣٦٥-٣٩٨.

Adenike, A. (2011). Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from covenant University", Business Intelligence Journal, 4(1), pp 151- 165.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective,

المحور الثاني

continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.

Daft, Richard and Noe, R. A. (2001) Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, p. 379

McShan, S. L. and Von Glinow, M. A. (2010). Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world. 5th Edition, McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.

Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.

استبانة البحث:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقوم الباحث في إجراء دراسة حول (المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة)
الرجاء منكم التكرم باستكمال هذا الاستبيان لكي يتسنى للباحث إكمال هذا البحث .
علما أن جميع المعلومات التي يتم تزويد الباحث بها هي لاستعمال البحث فقط
شاكر ومقدر تعاونكم

الباحث

المحور الأول:

الجنس:

ذكور () انثي ()

المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل () بكالوريوس فأعلى ()

الخبرة الوظيفية:

أقل من 3 سنوات () من 3-6 سنوات () أكثر من ست سنوات ()

المسمى الوظيفي

مدير إدارة () رئيس قسم () موظف ()

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
مسؤولياتي ومهامي محددة					
حجم العمل الملقاة تتناسب مع قدراتي واستعدادي					
أتلقي الأوامر والمهام من مسؤول واحد					
هناك تطابق بين صلاحياتي ومسؤولياتي في العمل					
الاعمال التي اقوم بها أعمال غير مملة وفيها مجال للإبداع					
وقت العمل المخصص يسمح بأداء ما هو متوقع مني					
لا تعتمد الإدارة على أسلوب مركزي منفرد					
تفوض الإدارة العليا بعض صلاحياتها إلى المستويات الادارية الأدنى					
لا أعتد على رئيسي المباشر في أي قرار لمواجهة أي مشكلة					
تتشارك الإدارة مع الموظفين في حل المشاكل					
تشجع الإدارة على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق					
قرارات الإدارة تناقش ولا تطبق لو كانت خاطئة					
يوجد علاقات مودة وثقة بيني وبين زملاء في العمل					
يمارس العاملون حياتهم الاجتماعية - أثناء الراحة - في جماعات متوافقة ومنسجمة					
تتسم العلاقة مع الإدارة					

					بالانفتاح والتعاون والثقة
					تمنح الإدارة الموظفين الفرصة الكافية للتعبير عن أنفسهم وأفكارهم
					يتم الاتصال بحرية ووضوح بين جميع مستويات التنظيم
					أتجنب الاتصال بإدارة العمل إلا في الضرورة
					تصغي الإدارة لمشكلات ومطالب الموظفين
					تعامل الإدارة الموظفين بشكل متساوي (لا تفرق بينهم لأسباب شخصية)
					تقدم الإدارة المكافآت للموظفين بشكل عادل
					تحترم الإدارة الموظفين وتشجعهم
					يكافئ الموظف لإنجازاته ومهاراته
					الترقية تتم على أساس إنجازات العمل
					تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الموظفين
					تقدم الإدارة دورات تدريبية للموظفين.

المحور الثالث

العبرة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الامانة التي أعمل به					
أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مقر عملي مع الآخرين					
أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الامانة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية					
يصعب على الالتحاق بمكان اخر جديد، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الأمانة					
أشعر بوجود جو أخوي في مقر العمل					
أشعر بارتباط عاطفي تجاه الامانة التي أعمل بها					
لهذه الامانة مكانة عالية في نفسي					
أشعر بولاء مستمر للأمانة					
أشعر بالخوف من ترك العمل في الامانة لصعوبة الحصول على عمل آخر					
سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الامانة					
إن بقائي في الامانة نابغ من حاجتي للعمل فيها					
أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل					
يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في منظمة أخرى					
تقدم لي الامانة مزايا لا تتوافر في منظمات أخرى مقابلة لها					
أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للأمانة التي أعمل بها					
الانتقال من منظمة إلى أخرى عمل غير أخلاقي					
أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في الامانة					
أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في					

					مكان آخر
					من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الامانة نفسها

أنتهى الاستبيان
خالص تحياتي وتقديري,,,,,