

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي للموظفين: دراسة حالة في البنك الأهلي السعودي

شيماء عبدالله العماري
222001388

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث- ٢٠٢٥

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
١٠	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٠	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٠	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١١	١,٣. أهمية الدراسة.....
١١	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١١	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٢	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٢	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٣	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٣	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٤	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٥	١,٩. مخطط المشروع.....
١٦	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٧	٢,١. المقدمة:.....
٢٢	٢,٢. المتغير المستقل..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢٣	٢,٣. المتغير التابع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢٤	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٧	٢,٥. الخاتمة.....
٢٨	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٩	٣,١. المقدمة.....
٢٩	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٠	٣,٣. تصميم البحث.....
٣٠	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٣١	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٣١	٣,٦. أنواع البيانات.....

٣١	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٢	٣,٨. الخاتمة
٣٣	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٤	4.1. المقدمة
٣٤	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٤	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٥	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٥	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٣٥	٤,٦. الخاتمة
٣٦	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣٧	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٣٧	٥,٢. توصيات الدراسة
٣٧	٥,٣. الخاتمة
٣٨	قائمة المراجع
٤٠	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

في عصر يتسم بالتغير السريع والتحول المستمر في بيئات العمل، تواجه الكثير من المؤسسات تحديًا حقيقيًا في الحفاظ على الالتزام والانتماء العميق للموظفين تجاه المنظمة، إن غياب بيئة عمل محفزة ومستقرة، أو وجود ممارسات إدارية ضعيفة، يؤدي غالبًا إلى مستويات منخفضة من الارتياح الوظيفي، وهو ما يترجم على نحو ملموس في ارتفاع معدلات دوران الموظفين وتراجع إنتاجيتهم، هذا الواقع يضع عبئًا إضافيًا على تكلفة التشغيل والإدارة، كما يعوق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل.

من ناحية أخرى، تشير بعض المعطيات إلى أن بيئة العمل الإيجابية المتمثلة في الدعم النفسي، العدالة التنظيمية، فرص النمو، والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة قد تمثل مفتاحًا أساسيًا لتعزيز الولاء التنظيمي، فحين يشعر الموظفون بأنهم يُقدَّرون ويحظون بالاحترام والفرص المناسبة للتطور، يزيد تعلقهم بالمؤسسة ويصبحون أقل ميلًا للرحيل أو الانخراط السطحي في العمل.

ومع ذلك، تفتقر العديد من الدراسات التطبيقية في السياقات المحلية إلى استكشاف كافٍ للعلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والولاء التنظيمي ضمن بيئات سعودية حديثة، خاصة في المؤسسات التي تشهد تغييرات تنظيمية أو تحولات ثقافية، لذا تنشأ الحاجة الملحة إلى بحث يركّز على تحليل هذه العلاقة بدقة، ويسعى إلى فهم كيف يمكن لبيئة العمل أن تكون محفزًا قويًا لولاء الموظفين، وبالتالي لتعزيز الاستقرار المؤسسي وتحقيق الأداء المستدام.

أظهرت الأدبيات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بدراسة أثر بيئة العمل في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسات، لما لهذه العلاقة من دور محوري في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

فقد أشار عبد الله (٢٠٢٢) في دراسته التحليلية إلى أن العدالة التنظيمية، والتقدير المهني، والشفافية في الإدارة تسهم بشكل مباشر في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث توفر بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الالتزام بالمؤسسة والارتباط بها على المدى الطويل.

وفي دراسة تطبيقية على القطاع البنكي السعودي، بين البريدي & الرشيد (٢٠١٢) أن مستويات التمكين الإداري والفرص المتاحة للموظفين، بالإضافة إلى دعم القيادة، تُعتبر من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي البنوك، وأكدت الدراسة أن المصارف التي توفر بيئة عمل تحفز المبادرة والمسؤولية الفردية تحقق استقرارًا وظيفيًا أكبر وارتباطًا أعلى بالعاملين.

من جانب آخر، أظهرت دراسة البيومي (٢٠٢٠) أن بيئة العمل الداخلية في البنوك السعودية، بما فيها التقدير والتحفيز والتواصل الفعال، لها أثر مباشر في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في تحسين المناخ التنظيمي الداخلي يعزز الالتزام والانتماء، ويُسهم في استدامة الأداء المؤسسي ضمن بيئة عمل تنافسية مثل القطاع المصرفي.

تتفق هذه الدراسات مجتمعة على أن بيئة العمل الإيجابية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي داخل المؤسسات المالية والمصرفية، وأن تحسين المناخ الداخلي سواء من خلال العدالة أو التحفيز أو العلاقات الإنسانية يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي، ومع ذلك، ما تزال هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول هذه العلاقة بعمق في سياق البنوك السعودية الحديثة، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتنظيمية التي تشهدها المملكة في إطار رؤيتها ٢٠٣٠.

رغم تزايد الاهتمام بموضوع بيئة العمل والولاء التنظيمي في السنوات الأخيرة، إلا أن معظم الدراسات العربية ركزت على قطاعات محدودة مثل التعليم أو القطاع الحكومي، بينما ظل القطاع البنكي السعودي بعيداً نسبياً عن التحليل العميق لهذه العلاقة، ويُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات حيوية وتنافساً، إذ يتسم بطبيعة عمل تتطلب مستويات عالية من الالتزام والدقة والاحترافية، مما يجعل الولاء التنظيمي فيه عاملاً حاسماً لاستقرار الأداء المؤسسي.

كما أن غالبية الأبحاث السابقة تناولت بيئة العمل من زاوية تقليدية تركز على الجوانب المادية كالأجور والمكافآت، في حين لم تحظ الأبعاد النفسية والتنظيمية مثل العدالة، الدعم القيادي، والثقة المتبادلة بالاهتمام الكافي، رغم كونها محددات رئيسية للولاء التنظيمي في بيئات العمل الحديثة.

علاوة على ذلك، لم تُعالج معظم الدراسات السابقة تأثير التطورات التنظيمية والرقمية التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي "ومنه البنك الأهلي السعودي" على طبيعة العلاقة بين بيئة العمل وسلوكيات الولاء والانتماء لدى الموظفين.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي في البنك الأهلي السعودي، في محاولة لفهم كيفية تأثير ممارسات الإدارة الحديثة والظروف التنظيمية الداخلية على استقرار العاملين وارتباطهم بالمؤسسة، ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير سياسات الموارد البشرية وتعزيز بيئة العمل في المؤسسات المصرفية بالمملكة بما يدعم تحقيق رؤيتها المستقبلية واستدامة أدائها.

يستهدف هذا البحث موظفي البنك الأهلي السعودي على جميع المستويات الإدارية والفنية، باعتبارهم الفئة الأكثر تأثراً وتأثيراً ببيئة العمل في المؤسسة.

تأتي أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه الولاء التنظيمي في استقرار البنك، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية، خصوصاً في ظل التنافس الشديد والتحولات الرقمية والإدارية في القطاع المصرفي السعودي.

يهدف البحث إلى تحليل أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين، من خلال دراسة عناصرها الأساسية مثل العدالة التنظيمية، الدعم الإداري، التقدير، والتحفيز، ويسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية لإدارة البنك حول كيفية تحسين بيئة العمل لتعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي ورفع مستوى الأداء المؤسسي، بما يحقق استدامة الموارد البشرية ويزيد فعالية المؤسسة.

١,٢. مشكلة الدراسة

تُعد بيئة العمل الإيجابية من العوامل الجوهرية التي تسهم في رفع مستوى الرضا والالتزام بين الموظفين داخل المؤسسات، إذ تهيئ مناخًا يحفز على الإنتاجية ويعزز الانتماء التنظيمي، ومع التطورات السريعة في القطاع المصرفي السعودي وزيادة المنافسة على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، أصبحت مسألة خلق بيئة عمل داعمة وفعالة ضرورة استراتيجية لضمان الاستقرار الوظيفي واستدامة الأداء المؤسسي.

ورغم الجهود التي تبذلها المصارف السعودية، ومن ضمنها البنك الأهلي السعودي، لتطوير بيئة العمل وتطبيق مبادرات تتعلق بالتحفيز والتقدير والتوازن بين الحياة والعمل، إلا أن مؤشرات **الولاء التنظيمي** لدى بعض الموظفين ما تزال متفاوتة، هذا التباين يثير تساؤلات حول مدى فاعلية ممارسات بيئة العمل الحالية في تعزيز الولاء والانتماء، وهو ما يشكل محور الاهتمام الرئيس لهذه الدراسة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم بيئة العمل الإيجابية وعلاقتها برضا الموظفين أو أدائهم، إلا أن العلاقة المباشرة بين بيئة العمل الإيجابية والولاء التنظيمي ما تزال غير مدروسة بعمق في السياق العربي، وبشكل خاص في البيئة المصرفية السعودية، كما أن معظم الدراسات ركزت على الأبعاد الفردية لبيئة العمل دون تحليل شامل للعوامل التنظيمية والثقافية التي قد تؤثر في الولاء.

إضافة إلى ذلك، لا تزال بعض الأطر النظرية المستخدمة لتفسير الولاء التنظيمي في سياق المؤسسات المالية بحاجة إلى تحديث يتلاءم مع التحولات في نماذج العمل، مثل التحول الرقمي والمرونة الوظيفية، مما يخلق فجوة نظرية تستحق البحث.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تُظهر ممارسات بيئة العمل في العديد من البنوك السعودية تباينًا واضحًا بين السياسات المعلنة والممارسات الفعلية داخل بيئة العمل، خصوصًا فيما يتعلق بالتقدير، والتوازن بين الحياة والعمل، وفرص التطوير المهني.

ورغم أن البنك الأهلي السعودي يُعد من المؤسسات الرائدة في تبني مبادرات الموارد البشرية، إلا أن مدى انعكاس هذه المبادرات على **الولاء التنظيمي للموظفين** لم يتم تقييمه بشكل علمي ومنهجي حتى الآن. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة التطبيقية من خلال تحليل واقع بيئة العمل في البنك الأهلي السعودي وربطها بمستوى الولاء التنظيمي، بما يساعد في اقتراح سياسات وممارسات أكثر فاعلية.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر بيئة العمل الإيجابية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي؟

١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه بيئة العمل الإيجابية في بناء منظمات قوية ومستدامة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، فالولاء التنظيمي يمثل أحد أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي والنجاح المؤسسي، إذ يسهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي وتعزيز الإنتاجية والالتزام بالقيم التنظيمية. ومع التحولات المتسارعة في بيئة العمل المصرفية بالمملكة العربية السعودية، تزداد الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين، خصوصاً في المؤسسات الكبرى مثل البنك الأهلي السعودي.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة بيئة العمل الإيجابية بالولاء التنظيمي، من خلال تقديم إطار تحليلي جديد يربط بين الجوانب النفسية والتنظيمية في بيئة العمل داخل القطاع المصرفي السعودي، كما تسعى الدراسة إلى سد النقص في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ضمن سياق البنوك السعودية، وإضافة منظور محلي يعكس الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات المالية في المملكة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن هذا البحث يسهم في تقديم مؤشرات عملية لإدارة الموارد البشرية في البنك الأهلي السعودي تساعد على تعزيز الولاء التنظيمي من خلال تحسين بيئة العمل وتفعيل برامج التحفيز والدعم المهني. كما يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تطوير سياسات واستراتيجيات داخلية تهدف إلى رفع الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات واستدامة الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تمثل نتائج الدراسة نموذجاً تطبيقياً يمكن تعميمه على بنوك ومؤسسات مالية أخرى في المملكة.

وبناءً على ما سبق، تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية لفهم أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.

كما أنه يُسهم في تعزيز الوعي بأهمية المناخ التنظيمي كعامل استراتيجي يدعم استقرار الموارد البشرية ويُسهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة واستدامة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

السؤال البحثي الرئيسي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر بيئة العمل الإيجابية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي؟

السؤال الفرعي ١: ما أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي؟

السؤال الفرعي ٢: ما أبرز عناصر بيئة العمل الإيجابية المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي؟

السؤال الفرعي ٣: كيف يسهم شعور الموظفين بالرضا والدعم في رفع مستوى الولاء التنظيمي؟

السؤال الفرعي ٤: هل توجد فروق في الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف جودة بيئة العمل؟

السؤال الفرعي ٥: إلى أي مدى تساهم العلاقات الداخلية والعدالة التنظيمية في تعزيز ولاء الموظفين؟

١,٥ . أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تحليل أثر بيئة العمل الإيجابية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي.

الهدف الفرعي ١: تحديد أبرز عناصر بيئة العمل الإيجابية الموجودة في البنك الأهلي السعودي.

الهدف الفرعي ٢: قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك.

الهدف الفرعي ٣: تحليل العلاقة بين ممارسات الدعم والتمكين الوظيفي وبين الولاء التنظيمي.

الهدف الفرعي ٤: التعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية والعلاقات المهنية الداخلية في تعزيز الولاء التنظيمي.

الهدف الفرعي ٥: الكشف عن الفروق في الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف تقييم الموظفين لبيئة العمل.

١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين بيئة العمل الإيجابية والولاء التنظيمي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الفرعية ١: توجد علاقة معنوية إيجابية بين المكافآت والحوافز وبيئة العمل الإيجابية في البنك.

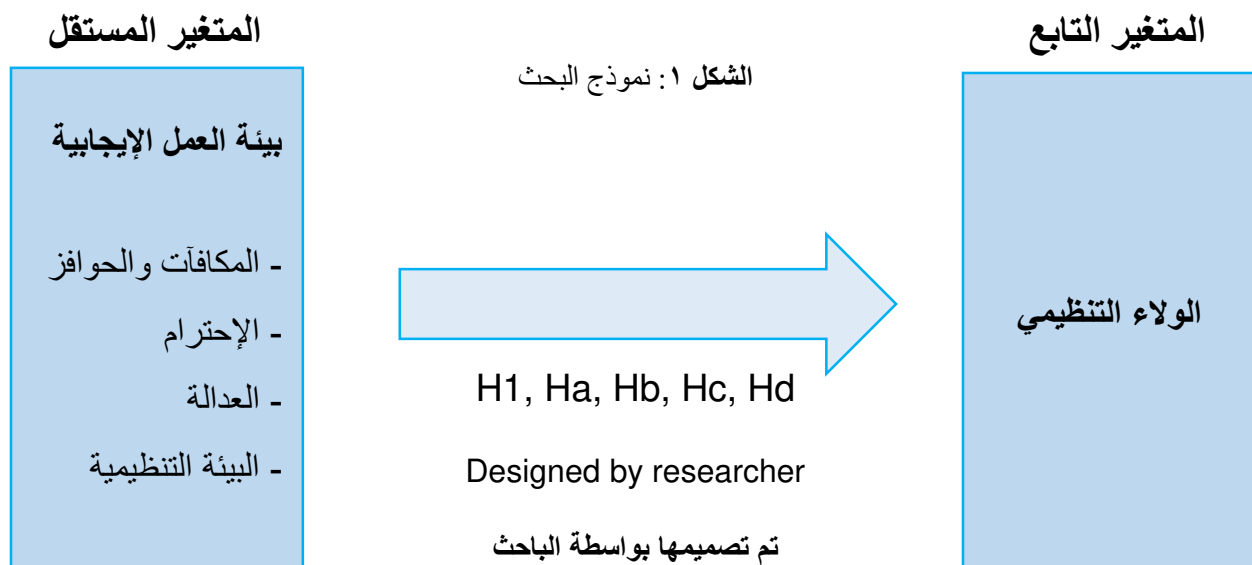
الفرضية الفرعية ٢: توجد علاقة معنوية إيجابية بين الإحترام وبيئة العمل الإيجابية في البنك.

الفرضية الفرعية ٣: توجد علاقة معنوية إيجابية بين العدالة وبيئة العمل الإيجابية في البنك.

الفرضية الفرعية ٤: توجد علاقة معنوية إيجابية بين البيئة التنظيمية وبيئة العمل الإيجابية في البنك.

١,٧. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



١,٨ الدراسة الميدانية

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي للموظفين في البنك الأهلي السعودي.

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٥ - ١٤٤٧ هـ

الحدود المكانية: يتم اجراء الدراسة في البنك الأهلي السعودي بمدينة جدة في السعودية.

تستند هذه الدراسة في جانبها الميداني إلى **البنك الأهلي السعودي (SNB)** وهو كيان مصرفي وطني رائد تأسس بتوحيد البنك الأهلي التجاري مع مجموعة سامبا المالية في ١ أبريل ٢٠٢١، ما جعله من أكبر البنوك في المملكة من حيث الأصول والقدرة التنافسية، وبوصفه المكان الأكثر مواءمة لتطبيق البحث نظراً لمكانته الريادية في القطاع المصرفي السعودي، إذ يُعد البنك الأهلي أكبر مؤسسة مالية في المملكة من حيث الأصول والحصة السوقية وعدد العملاء، إضافةً إلى امتلاكه شبكة واسعة من الفروع وإدارات تشغيلية متنوعة، مما يوفر بيئة خصبة لدراسة طبيعة بيئة العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي.

ويمثل البنك الأهلي نموذجاً متقدماً في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز بشكل ملحوظ على تطوير بيئة عمل حديثة تدعم الإنتاجية، وتُعزز الصحة النفسية للعاملين، وتُشجع على الابتكار والعمل التعاوني، كما يطبق البنك مبادرات متعددة تتعلق بدعم الموظفين، وتحسين التواصل الداخلي، وتوفير فرص التدريب والترقية، الأمر الذي يجعل منه حالة مثالية لقياس العلاقة بين **بيئة العمل الإيجابية والولاء التنظيمي** داخل مؤسسة كبيرة ومعقدة الهيكل.

ويرجع اختيار البنك الأهلي السعودي كموقع للتطبيق الميداني إلى عدة اعتبارات رئيسية، من أبرزها:

١. **تاريخ طويل ومصادقية مصرفية:** يعود الأصل إلى تأسيس البنك الأهلي التجاري عام ١٩٥٣.
٢. **تنوع الموظفين وشبكة فروع واسعة:** يمتلك البنك موظفين من خلفيات ومستويات متعددة بالإضافة إلى شبكة فروع كبيرة، مما يتيح جمع بيانات متنوعة ويعكس بيئة تنظيمية واقعية ومعقدة.
٣. **وجود مبادرات واضحة لتحسين بيئة العمل:** وهو ما يوفر أساساً واقعياً لقياس أثر هذه المبادرات على الولاء.
٤. **تركيز مؤسسي على بيئة العمل والتطوير:** البنك يُعلن عن التزامه بتوفير بيئة عمل مستدامة وداعمة، عبر مبادرات التدريب والتقدير والتطوير المهني.
٥. **أهمية القطاع المصرفي في الاقتصاد السعودي:** مما يجعل نتائج الدراسة ذات قيمة عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئات العمل المؤسسية الأخرى.
٦. **ارتفاع مستوى التنافسية في القطاع البنكي:** ما يعزز الحاجة إلى فهم مدى تأثير بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز ولائهم.

وبناءً على ما سبق، يُعد البنك الأهلي السعودي المكان الأنسب لتطبيق الدراسة لأنه يوفر بيئة حقيقية ومعقدة تجمع بين التحديات التنموية والموارد البشرية المتنوعة، مما يدعم تحقيق أهداف البحث وتحليل العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والولاء التنظيمي بدقة ومصادقية داخل واحدة من أكثر مؤسسات القطاع المالي أهمية وتأثيراً في المملكة.

١,٩ مخطط المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاج

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يحظى موضوع بيئة العمل باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، لما له من دور محوري في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات، وتشير العديد من الدراسات إلى أن بيئة العمل الإيجابية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم، حيث تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام، وبناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والدعم المتبادل (السلمي، ٢٠١٥؛ عبيدات وآخرون، ٢٠١٦). وفي هذا الإطار، يُعد الولاء التنظيمي أحد المخرجات الأساسية التي تعكس مدى ارتباط الموظفين بمؤسساتهم واستعدادهم للاستمرار فيها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

وتزداد أهمية دراسة هذه المفاهيم في القطاع المصرفي، نظرًا لما يتسم به من بيئة عمل تنافسية وضغوط مهنية عالية تتطلب مستويات مرتفعة من الانضباط والالتزام الوظيفي، وقد أكدت دراسات إدارية متعددة أن المنظمات التي تهتم بتحسين بيئة العمل وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بموظفيها وتحقيق أداء مستدام.

تُعد بيئة العمل من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في اتجاهات الموظفين وسلوكهم داخل المؤسسات، حيث تربط الأبحاث بين جودة بيئة العمل ومخرجات سلوكية مثل الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، فقد أوضح زحراح وشويمات (٢٠١٨) أن بيئة العمل التي تركز على تلبية احتياجات الأفراد وتعزيز اندماجهم تعزز ارتباطهم بالمنظمة وتزيد من ولائهم لها، ويرجع ذلك إلى تهيئة مناخ يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والاستقرار الوظيفي.

وأظهرت الدراسة التحليلية لعبد الله (٢٠٢٢) أن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة محددات من بينها المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والثقة المتبادلة بين الموظف والمؤسسة، مما يعكس أهمية فهم العلاقات بين بيئة العمل والولاء التنظيمي على نطاق واسع.

كما بيّنت دراسة العمري والسهلي (٢٠٢٠) أن الضغوط البيئية في العمل ترتبط بعوامل نفسية وسلوكية تؤثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص، ما يبرز الحاجة إلى بيئة عمل داعمة ومستقرة للحد من التوتر وزيادة الالتزام.

وقد تناولت دراسات أخرى مثل بلحجال وطالم (٢٠١٥) والسويطي وحافظ (٢٠١٦) علاقة الولاء التنظيمي بالنتائج المؤسسية مثل الأداء الوظيفي وجودة حياة العمل، وهو ما يؤكد أهمية دراسة هذا المتغير في سياقات متعددة.

وانطلاقاً من ذلك، تتجلى الحاجة إلى دراسة أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي في السياق البنكي السعودي، حيث تتسم بيئة العمل بالمنافسة والتطور السريع، مما يستدعي فهماً أعمق لعوامل تعزيز الولاء والارتباط المؤسسي، ومن هنا تنبثق أهمية إجراء مراجعة منهجية للأدبيات لتحديد الفجوات البحثية والارتكاز على أسس علمية سليمة.

تُعد **مراجعة الأدبيات** خطوة محورية في مسار البحث العلمي، إذ **تمثل الأساس** الذي يُبنى عليه الإطار النظري للدراسة، وتُسهم في ترسيخها ضمن السياق المعرفي القائم، فمن خلال مراجعة الأدبيات، يتمكن الباحث من **تكوين تصور شامل** حول طبيعة الموضوع محل الدراسة، وتطور مفاهيمه، وأهم الإسهامات العلمية التي تناولته، الأمر الذي يساعد على توجيه البحث توجيهًا علميًا دقيقًا ومنهجيًا.

وتكمن أهمية مراجعة الأدبيات في تمكين الباحث من الإحاطة بالدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والتعرّف على أبرز المفاهيم والنظريات والنماذج التي تناولت المتغيرات محل الدراسة، بما يسهم في توضيح أبعاد المشكلة البحثية وصياغتها بصورة دقيقة ومنهجية، كما تساعد مراجعة الأدبيات على **تجنب التكرار** غير المبرر للدراسات السابقة، وتمكّن الباحث من الوقوف على النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة، و**تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف** بينها.

إضافةً إلى ذلك، تُسهم مراجعة الأدبيات في **تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية** التي لم تُعالج بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، وهو ما يمنح الدراسة الحالية مبررًا علميًا واضحًا، كما تُعد أداة أساسية ل**اختيار المنهجية** المناسبة، وبناء أدوات البحث، و**صياغة الفرضيات وأسئلة الدراسة** على أسس علمية راسخة، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ودقتها.

وعليه، فإن مراجعة الأدبيات لا تقتصر على كونها عرضًا وصفيًا للدراسات السابقة، بل تمثل **عملية تحليل نقدي منظم** تُسهم في إثراء البحث العلمي وربطه بالسياقين النظري والتطبيقي، وبما يخدم أهداف الدراسة الحالية المتعلقة بدراسة أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي.

٢,٢ . بيئة العمل الإيجابية

لقي مفهوم بيئة العمل اهتماما كبيرا باعتباره من المفاهيم الحديثة التي تعتمد المنظمات للتطور والتحسين المتواصل حيث تلعب بيئة العمل الداخلية بعناصرها دورا مهما في أداء المنظمة وذلك من خلال التأثير في سلوك العمال في المنظمة، فيظهر مدى استعدادهم لبذل جهد لصالح المنظمة وولائها وهذا إذا ما كانت واضحة المعالم، وفي هذا المبحث الذي سنتحدث فيه حول ماهية بيئة العمل.

٢,٣ . تعريفاته

نظراً لأهمية بيئة العمل وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي، فقد حظيت باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، ومع ذلك، لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف محدد لها في هذا الجزء، سنقوم بتحليل مختلف التعريفات المقدمة لبيئة العمل، واستخلاص العناصر المشتركة بينها، وتقديم تعريف شامل يجمع بين هذه العناصر، ويوفر إطاراً واضحاً لفهم هذا المفهوم وتطبيقه في مختلف المؤسسات.

التعريف الأول: "هو الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تحيط بالعمل مثل موقع المكاتب أو مبنى المنشأة، كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء، والمميزات الإضافية الخاصة في العمل، وتعرف بيئة العمل بأنها المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المؤسسة أو المصنع أو المكتب." (دهاني احمد يونس، ٢٠٢١، ص٤٩٣)

التعريف الثاني: "هي مجموعة العلاقة المتبادلة بين الموظفين وارباب العمل والبيئة التي يعملون فيها، والتي قد تكون موجبة او سالبة، توفر بيانات العمل الموجبة تجارب ممتعة للموظفين تساعد على تحقيق اهدافهم الشخصية، بينما تعطي بيانات العمل السالبة تجارب مؤلمة وتقلل من سلوك الموظفين الجيد في العمل، إذ إن الموظفين غير المسؤولين أو غير ملتزمين يمكن أن يتغيروا ليصبحوا مسؤولين ويكونوا أكثر التزاماً بالعمل في بيئة عمل موجبة لأن مثل هذه البيئات تعزز سمات تحقيق الذات لديهم بينما قد يكون العكس في ظل البيئة السالبة." (زهراء غازي، ٢٠٢١، ص٤٣٧)

التعريف الثالث: " كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها وتشتمل على ظروف العمل المادية مثل الإضاءة الضوضاء النظافة، ودرجة الحرارة والتهوية وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها فصال عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الاشراف والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية الطبيعية " (الشناوي صالح، ١٩٩٤، ص٢٠٥)

وبناءً على التعاريف السابقة، يمكن تعريف بيئة العمل على النحو التالي:

بيئة العمل هي مجموعة شاملة من الظروف والعناصر المادية والاجتماعية والنفسية والتنظيمية المحيطة بالموظف، والتي تؤثر على أدائه ورضاه الوظيفي وتهدف بيئة العمل الإيجابية إلى توفير تجربة ممتعة للموظفين لتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة، في حين أن البيئة السلبية يمكن أن تؤدي إلى تجارب مؤلمة وتراجع الإنتاجية

٢,٤. تطوراتہ

ارتبط مفهوم بيئة العمل في بداياته الأولى بظهور الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، حيث انصبّ التركيز آنذاك على الجوانب المادية والتنظيمية للعمل بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية، مع إغفال الجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين (السلمي، ٢٠١٥). ومع تطور الفكر الإداري، برزت حركة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين، والتي أكدت من خلال دراسات هاوثورن على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل، ودورها في تحسين سلوك العاملين وزيادة إنتاجيتهم، مما أسهم في توسيع مفهوم بيئة العمل ليشمل المناخ النفسي والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦).

ومع منتصف القرن العشرين، تطور مفهوم بيئة العمل ليصبح أكثر شمولية، حيث بدأت الدراسات الإدارية بالتركيز على المناخ التنظيمي، وأنماط القيادة، ونظم الحوافز، والثقافة التنظيمية، باعتبارها مكونات أساسية لبيئة العمل المؤثرة في اتجاهات العاملين ودرجة انتمائهم للمؤسسة (القحطاني، ٢٠١٩). وفي المراحل الحديثة، ومع تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبح مفهوم بيئة العمل يرتبط بجودة حياة العمل، والمرونة التنظيمية، ودعم الصحة النفسية، وتمكين الموظفين، باعتبارها عوامل أساسية لتعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية، خاصة في القطاعات الخدمية والمصرفية (السلمي، ٢٠١٥؛ عبيدات وآخرون، ٢٠١٦).

وفي مرحلة لاحقة، ومع بروز مفاهيم الإدارة الحديثة وإدارة الموارد البشرية، اتجه الاهتمام نحو اعتبار بيئة العمل نظاماً متكاملًا يضم الجوانب المادية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية، وأصبح يُنظر إليها بوصفها عاملاً استراتيجيًا يؤثر في الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات، وقد أكدت الدراسات في هذه المرحلة أن تهيئة بيئة عمل داعمة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والحد من السلوكيات السلبية ورفع مستويات الالتزام الوظيفي (حريم، ٢٠١٤).

وفي السياق المعاصر، تطور مفهوم بيئة العمل ليواكب التحولات العالمية في أنماط العمل، مثل العمل المرن والعمل عن بُعد، والتحول الرقمي، والاهتمام بالصحة النفسية وجودة الحياة الوظيفية، وأشارت الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن المنظمات التي تنجح في تطوير بيئة عمل مرنة ومحفزة تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة في بيئات الأعمال الحديثة (الحري، ٢٠١٩).

٢,٥. أبعاد

يمكن تحديد أبعاد بيئة العمل التي تناولتها الأدبيات الإدارية في مجموعة من الأبعاد الرئيسية، وذلك على النحو الآتي:

١- البعد المادي لبيئة العمل

ويُقصد به الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل، مثل الإضاءة، والتهوية، ومستوى الضوضاء، وتجهيزات المكاتب، ومعايير السلامة المهنية، والتي تسهم في توفير بيئة مريحة وآمنة تساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة (القحطاني، ٢٠١٩).

٢- البعد التنظيمي

يشمل السياسات والإجراءات الإدارية، وهيكـل التنظيم، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ونظم الحوافز والتقييم، إضافةً إلى أساليب القيادة المتبعة داخل المنظمة، والتي تؤثر في مستوى العدالة التنظيمية والانتماء المؤسسي لدى العاملين (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦).

٣- البعد النفسي والاجتماعي

يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، مثل أساليب التواصل، والدعم المعنوي، ومستوى الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين، ويُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (السلمي، ٢٠١٥).

٤- بعد جودة حياة العمل

يركز على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ومرونة ساعات العمل، ودعم الصحة النفسية، وتوفير فرص النمو والتطوير المهني، بما يسهم في تعزيز استقرار الموظفين وارتباطهم بالمنظمة (القحطاني، ٢٠١٩).

٢,٦. نظرياته

استند مفهوم بيئة العمل في تطوره النظري إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي فسّرت سلوك الأفراد داخل المنظمات، وأوضحت تأثير البيئة التنظيمية في اتجاهاتهم ومستوى أدائهم وولائهم، ومن أبرز هذه النظريات **نظرية العلاقات الإنسانية**، التي أكدت أن تحسين بيئة العمل الاجتماعية والنفسية، مثل العلاقات الإنسانية والدعم المعنوي، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين داخل المنظمة (السلمي، ٢٠١٥).

كما تُعد **نظرية الحاجات لـماسلو** من النظريات المهمة المرتبطة ببيئة العمل، حيث تفترض أن سلوك الأفراد يتأثر بمدى إشباع حاجاتهم المختلفة، بدءاً من الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، وصولاً إلى حاجات الانتماء والتقدير وتحقيق الذات، وتُسهم بيئة العمل الإيجابية في تلبية هذه الحاجات، مما يعزز شعور الموظفين بالانتماء والولاء التنظيمي (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦).

وتبرز كذلك **نظرية العاملين لـهيرزبرغ** (الدافعية والصحية)، التي تميز بين العوامل المرتبطة ببيئة العمل مثل ظروف العمل والسياسات الإدارية والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، والتي تؤدي إلى منع عدم الرضا الوظيفي، وبين العوامل التحفيزية التي تسهم في رفع مستوى الرضا والدافعية، وتؤكد هذه النظرية أن تحسين عناصر بيئة العمل يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق الاستقرار الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي (القحطاني، ٢٠١٩).

٢,٧. الولاء التنظيمي

ينطوي الولاء التنظيمي على أهمية قصوى ألي منظمة مهما كان نوع نشاطها وما اهتمام المدراء ورجال الأعمال به إلا دليل على حساسيته، ووقوعه في أهم المرتكزات التي تواصل بها المؤسسة عملها بطريقة يتحقق معها التقدم، و تحقيق النجاحات في جميع المجالات سواءا الربحية المادية أو المعنوية المتعلقة بارتباط أفراد المؤسسة ببعضهم وتمسكهم بالعمل فيها هذه العالقة الحساسة تدفع بنا إلى محاولة فهم الولاء التنظيمي وأهميته، وكيف يتم بناؤه داخل المؤسسة ليصبح متمثلاً من قبل الأفراد لتسهيل التواصل وتفعيل الأداء وتحقيق الرضا إلى غير ذلك من الجوانب الإيجابية .

على الرغم من التطور الذي عرفته العلوم الاجتماعية والإدارية عقب الحرب العالمية الثانية، فإن موضوع الولاء التنظيمي لم يحظى إلا بالندر اليسير من الدراسات، والمفاهيم المرتبطة به غالباً ما بجانبها الغموض ويكتنفها نوع من الصعوبة، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة نفسية لم تدخل ضمن اهتمام العلماء والباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات.

٢,٨. تعريفاته

يُعرّف الولاء التنظيمي بأنه شعور إيجابي يتكوّن لدى العامل تجاه المنظمة التي ينتمي إليها، ويظهر في رغبته في الاستمرار بالعمل فيها، والمحافظة على سمعتها، وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهدافها (الطائي، ٢٠١٣).

ويرى حريم (٢٠١٤) أن الولاء التنظيمي يُمثل حالة من الارتباط النفسي والانفعالي بين الفرد والمنظمة، تنعكس في تقبل سياساتها وقيمها، والالتزام بتعليماتها، والدفاع عنها في مختلف الظروف.

ويشير عطية (٢٠١٨) إلى أن الولاء التنظيمي هو اتجاه سلوكي يعكس مدى اندماج الموظف في بيئة العمل، واستعداده للتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل مصلحة المنظمة، نتيجة لإشباع احتياجاته المهنية والنفسية.

في حين يعرف البيومي (٢٠١٧) الولاء التنظيمي بأنه التزام أخلاقي ونفسي يشعر به العامل تجاه منظمته، يدفعه إلى الاستمرار في العمل بإخلاص، والقيام بواجباته الوظيفية بكفاءة حتى في غياب الرقابة المباشرة.

٢,٩. تطوراته

شهد مفهوم الولاء التنظيمي تطوراً تدريجياً في الفكر الإداري، متأثراً بتغير النظرة إلى العنصر البشري داخل المنظمات. ففي المراحل الأولى للإدارة التقليدية، كان الاهتمام موجَّهاً نحو الجوانب المادية والرقابية، حيث ارتبط الولاء التنظيمي آنذاك بالطاعة والانضباط الوظيفي والاستمرار في العمل، دون التركيز على الجوانب النفسية أو الانفعالية للعاملين (حريم، ٢٠١٤).

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في منتصف القرن العشرين، بدأ التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، وأصبح الولاء التنظيمي يُنظر إليه بوصفه نتيجة لرضا العاملين، وشعورهم بالتقدير والانتماء داخل المنظمة. وقد أسهمت هذه المرحلة في نقل مفهوم الولاء من مجرد التزام شكلي إلى ارتباط نفسي إيجابي بين الفرد والمنظمة (الطاني، ٢٠١٣).

وفي المراحل اللاحقة، ومع تطور نظريات السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة، اتسع مفهوم الولاء التنظيمي ليشمل أبعاداً متعددة، مثل الالتزام العاطفي، والاستمرارية، والالتزام الأخلاقي، وأصبح يُنظر إليه على أنه اتجاه سلوكي مركب يعكس مستوى اندماج الفرد في المنظمة، واستعداده لبذل الجهد، والمحافظة على استمراره الوظيفي، والدفاع عن المنظمة وقيمها (عطية، ٢٠١٨).

وفي السياق المعاصر، ارتبط تطور مفهوم الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية الحديثة مثل بيئة العمل الإيجابية، والثقافة التنظيمية، وجودة حياة العمل، والقيادة التحفيزية، ولم يعد الولاء يُفرض على العامل، بل يُبنى من خلال ممارسات إدارية واعية تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، وهو ما يؤكد أهمية دراسة الولاء التنظيمي في ضوء المتغيرات التنظيمية الحديثة (اليومي، ٢٠١٧).

ومع تصاعد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تطور مفهوم الولاء التنظيمي ليصبح أحد المؤشرات الرئيسية لفاعلية السياسات الإدارية داخل المنظمات، حيث ركزت الأدبيات الحديثة على دور التحفيز، والتدريب، والعدالة التنظيمية في تعزيز ولاء العاملين، باعتبارهم شركاء في تحقيق الأهداف وليسوا مجرد منفذين للمهام، مما عزز البعد الاستراتيجي لمفهوم الولاء التنظيمي (الحري، ٢٠١٩).

وفي السنوات الأخيرة، ومع التحول الرقمي وتغير أنماط العمل، شهد مفهوم الولاء التنظيمي مزيداً من التطور، حيث أصبح مرتبطاً بعوامل مثل المرونة الوظيفية، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والدعم النفسي والتنظيمي، وأكدت الدراسات المعاصرة أن المنظمات التي تستجيب لهذه المتغيرات الحديثة تكون أكثر قدرة على بناء ولاء تنظيمي مستدام لدى العاملين (العتيبي، ٢٠٢١).

٢,١٠. أبعاد

يُعدّ الولاء التنظيمي من المفاهيم متعددة الأبعاد، وقد اتفق عدد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على أن الولاء التنظيمي لا يُقاس كبعد واحد، بل يتكون من عدة أبعاد تعكس طبيعة ارتباط الفرد بالمنظمة من جوانب مختلفة، ومن أكثر النماذج شيوعاً واعتماداً في الأدبيات الإدارية نموذج **ماير وألين**، والذي يقسم الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: الولاء العاطفي، والولاء الاستمراري، والولاء المعياري.

أولاً: الولاء العاطفي (Affective Commitment)

يشير الولاء العاطفي إلى مدى الارتباط النفسي والعاطفي للموظف بالمنظمة، وشعوره بالفخر بالانتماء إليها، ورغبته الصادقة في الاستمرار بالعمل فيها نابعاً من قناعة شخصية وليس بدافع الإلزام، ويتجلى هذا البعد في مستوى اندماج الموظف في أنشطة المنظمة، واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها، والدفاع عنها في مواجهة التحديات، ويُعدّ الولاء العاطفي من أقوى أشكال الولاء التنظيمي، كونه يعكس علاقة إيجابية قائمة على الرضا الوظيفي والتقدير المتبادل بين الموظف والمنظمة (الطائي، ٢٠١٣؛ البيومي، ٢٠١٧).

ثانياً: الولاء الاستمراري (Continuance Commitment)

يرتبط الولاء الاستمراري بحسابات التكلفة والعائد التي يقوم بها الموظف عند التفكير في ترك المنظمة، حيث يستمر الفرد في العمل بسبب إدراكه لما قد يترتب على تركه للوظيفة من خسائر مادية أو مهنية أو اجتماعية، مثل فقدان الدخل، أو الامتيازات الوظيفية، أو صعوبة الحصول على فرصة عمل بديلة، ويعكس هذا البعد نوعاً من الارتباط القائم على الضرورة أكثر من الرغبة، ويزداد تأثيره في البيئات التنظيمية التي توفر مزايا وظيفية مرتفعة أو فرص نمو محدودة خارج المنظمة (حريم، ٢٠١٤).

ثالثاً: الولاء المعياري (Normative Commitment)

يشير الولاء المعياري إلى شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي أو المعنوي تجاه المنظمة، بحيث يرى أن الاستمرار في العمل واجب أخلاقي ناتج عن القيم الاجتماعية، أو المعاملة العادلة التي تلقاها من المنظمة، أو الاستثمارات التي قدمتها له من تدريب وتأهيل، وينبع هذا النوع من الولاء من القناعات الشخصية والمعايير الثقافية، ويجعل الموظف يشعر بأن ترك المنظمة تصرف غير أخلاقي أو غير مقبول اجتماعياً، حتى في حال توفر فرص عمل أفضل (عطية، ٢٠١٨).

٢,١١. نظرياته

يمثل الولاء التنظيمي ظاهرة متعددة الأبعاد تدعمه عدة نظريات نفسية وإدارية تُفسر سلوك الموظف تجاه المنظمة، ومن أبرز هذه النظريات:

١. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تُفسر نظرية التبادل الاجتماعي العلاقة بين الموظف والمنظمة باعتبارها علاقة تبادلية تقوم على **المصالح المتبادلة والاستجابات المتوازنة**، وفقاً لهذه النظرية، عندما يشعر الموظف أن المنظمة تقدر مجهوده وتوفر له بيئة عمل عادلة ومحفزة، تنشأ لديه رغبة في **الاستمرار في العمل والالتزام بقيم المنظمة** بوصفها رداً إيجابياً على ما تقدمه له (الجرادي، ٢٠١٨). وتستخدم هذه النظرية كثيراً في تفسير سبب ارتباط الموظفين بمؤسساتهم، حيث ينعكس الولاء التنظيمي كاستجابة إلى الدعم التنظيمي المتلقي.

٢. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تركز هذه النظرية على مدى إدراك الموظف لعدالة المعاملة داخل المنظمة وتأثير ذلك في سلوكه التنظيمي، تُقسم العدالة التنظيمية عادة إلى ثلاثة أنواع: العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، وكل منها يؤثر في **إحساس الموظف بالانتماء والولاء المؤسسي** (السويطي & حافظ، ٢٠١٦). فكلما شعر الموظف بأن القرارات المتخذة عادلة، وأن نظام المكافآت عادل، وأن التعامل الإنساني متساوٍ، زاد ارتباطه بالمنظمة واستقراره الوظيفي.

٣. نظرية الاحتياجات الإنسانية (Human Needs Theory)

تفترض نظرية الاحتياجات الإنسانية أن **الأفراد يتحفزون وفق مستويات حاجاتهم**، والتي تبدأ من الاحتياجات الأساسية ثم تتدرج إلى الحاجات الاجتماعية والانتماء والتقدير وتحقيق الذات، ويُعتبر الولاء التنظيمي انعكاساً لتحقيق هذه الحاجات داخل المنظمة، إذ أن البيئة التنظيمية التي تلبي الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين تُسهم في بناء ارتباط عميق وشخصي بينهم وبين المنظمة (بلجال & ظالم، ٢٠١٥).

٤. نظرية الهوية التنظيمية (Organizational Identity Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الولاء التنظيمي يتعزز عندما يشعر الفرد بأن **هويته الشخصية ترتبط بهوية المنظمة**، أي أن الموظف يرى في المنظمة قيماً ومبادئ يشاركها، ويشعر بأن نجاح المنظمة ينعكس على شعوره الذاتي، وهذا يجعل ارتباطه بها أكثر ثباتاً واستدامة حتى في ظروف التغيير أو الضغوط (الورداني، ٢٠١٩).

٢,١٢. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية والسلوكية إلى وجود علاقة جوهرية ومباشرة بين بيئة العمل والولاء التنظيمي، حيث تُعد بيئة العمل أحد أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم الوظيفي داخل المنظمات، فبيئة العمل التي تتسم بالإيجابية، من حيث وضوح الأنظمة والتعليمات، وعدالة السياسات الإدارية، وتوافر الدعم التنظيمي، وجودة العلاقات الإنسانية، تسهم في خلق مناخ تنظيمي محفز يعزز شعور العاملين بالاستقرار والانتماء، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى ولائهم التنظيمي (العجمي، ٢٠١٨).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن بيئة العمل لا تؤثر فقط في رضا العاملين، بل تمتد آثارها لتشمل التزامهم العاطفي والأخلاقي تجاه المنظمة، حيث يشعر الموظفون في بيئة العمل الداعمة بقيمتهم داخل المؤسسة وبأهمية الدور الذي يؤديه، مما يدفعهم إلى تبني أهداف المنظمة، والاستعداد لبذل جهود إضافية لتحقيقها، والمحافظة على استمراريتهم الوظيفية على المدى الطويل (الطائي والقذاح، ٢٠١٧).

كما أوضحت الأدبيات أن عناصر بيئة العمل، مثل نمط القيادة، وأساليب الاتصال، ونظم الحوافز، وعدالة التقسيم، تؤدي دوراً محورياً في تشكيل الولاء التنظيمي، فكلما اتسمت هذه العناصر بالشفافية والعدالة والاهتمام بالبعد الإنساني، ارتفع مستوى الثقة بين العاملين والإدارة، وهو ما يعزز الارتباط النفسي والسلوكي بالمنظمة، ويحد من مظاهر الاغتراب الوظيفي والتسرب الوظيفي (الزعبي، ٢٠٢٠).

وفي المقابل، تشير الدراسات إلى أن ضعف بيئة العمل، وما يصاحبه من ضغوط مهنية مرتفعة، أو سوء في العلاقات التنظيمية، أو غياب الدعم الإداري، يؤدي إلى انخفاض مستويات الولاء التنظيمي، وزيادة النزعة نحو ترك العمل، وانخفاض مستوى الالتزام تجاه أهداف المنظمة، وعليه، فإن تحسين بيئة العمل يُعد من أبرز الأدوات الإدارية الفاعلة في بناء ولاء تنظيمي مستدام، خاصة في المنظمات الخدمية التي يعتمد نجاحها بشكل أساسي على كفاءة العنصر البشري، مثل المؤسسات المصرفية (العجمي، ٢٠١٨؛ الزعبي، ٢٠٢٠).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن العلاقة بين بيئة العمل والولاء التنظيمي علاقة تكاملية، حيث تسهم بيئة العمل الإيجابية في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين النفسية والمهنية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والاستقرار الوظيفي، ويرفع مستوى التزامهم تجاه المنظمة، وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل هذه العلاقة وقياس أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي في سياق القطاع المصرفي السعودي.

٢,١٣. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوعًا إداريًا بالغ الأهمية يتمثل في أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي، وذلك في إطار سعي المنظمات المعاصرة إلى تعزيز استقرارها المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والأداء. وقد انطلق البحث من إدراك متزايد لأهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيس لنجاح المنظمات، لا سيما في القطاعات الخدمية التي يعتمد أدائها بشكل أساسي على جودة الموارد البشرية ومستوى التزامها التنظيمي.

وقد أظهرت مراجعة الأدبيات الإدارية والسلوكية أن بيئة العمل لم تعد تقتصر على الجوانب المادية والتنظيمية فحسب، بل أصبحت مفهومًا شاملاً يضم الأبعاد النفسية والاجتماعية والتنظيمية، مثل المناخ التنظيمي، وأنماط القيادة، وجودة العلاقات الإنسانية، وعدالة السياسات الإدارية، وفرص النمو والتطوير، وأكدت الدراسات السابقة أن هذه الأبعاد تؤدي دورًا محوريًا في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكهم الوظيفي، وتسهم بصورة مباشرة في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الولاء التنظيمي.

كما بينت الدراسة أن الولاء التنظيمي يُعد من أهم المخرجات السلوكية التي تعكس قوة العلاقة بين الموظف والمنظمة، إذ يرتبط باستعداد العاملين للاستمرار في العمل، وبذل الجهد، والدفاع عن المنظمة، والالتزام بقيمتها وأهدافها، وقد تطور مفهوم الولاء التنظيمي عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري، ليصبح مفهومًا مركبًا يتضمن أبعادًا عاطفية وأخلاقية واستمرارية، وهو ما يؤكد تأثيره المباشر بالبيئة التنظيمية السائدة داخل المنظمة.

وفي ضوء الإطار النظري والنظريات الإدارية المرتبطة ببيئة العمل، مثل نظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات، ونظرية العاملين، ونظرية جودة حياة العمل، يتضح أن توفير بيئة عمل إيجابية يُعد شرطًا أساسيًا لبناء ولاء تنظيمي مستدام، فالمنظمات التي تحرص على تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة تكون أكثر قدرة على تعزيز ارتباط موظفيها بها، والحد من مشكلات التسرب الوظيفي، ورفع مستويات الالتزام والأداء على المدى الطويل.

وقد أسهم هذا البحث في تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والولاء التنظيمي، من خلال تحليل المفاهيم الأساسية، واستعراض تطورها التاريخي، وتسلط الضوء على أبعادها الرئيسية والنظريات المفسرة لها، كما أتاح البحث الفرصة لتحديد عدد من الفجوات النظرية والتطبيقية التي يمكن أن تشكل منطلقًا لدراسات مستقبلية، خاصة في السياق المصرفي السعودي الذي يشهد تحولات تنظيمية وتنافسية متسارعة.

وفي الختام، يمكن القول إن الاهتمام ببيئة العمل الإيجابية لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتوصي الدراسة بضرورة استمرار الاهتمام بهذا الموضوع من خلال دراسات ميدانية مستقبلية تسعى إلى قياس أثر أبعاد بيئة العمل على الولاء التنظيمي بصورة كمية وتحليلية، بما يسهم في دعم متخذي القرار وتطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمات، وبما يتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية وتحدياتها.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

٣,٦ . أنواع البيانات

٣,٧ . إجراءات التحليل الإحصائي

٣,٨. الخاتمة

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

١. عبد الله، م. ح. (٢٠٢٢). محددات الولاء التنظيمي وآثاره: دراسة تحليلية. المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة بني سويف، ١١ (٤)، ٦٩-١.
٢. البريدي، ع. بن ع.، & الرشيد، ن. ب. م. (٢٠١٢). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة. دورية/تقارير معهد الإدارة العامة، ٥٢ (٢)، ١٥٩-١٩٩.
٣. البيومي، ع. م. (٢٠٢٠). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٤ (٢)، ٨٥-١١٢.
٤. ال سنان، & علي محمد احمد. (٢٠٢٥). أثر بيئة العمل على ابعاد الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية. مجلة السادات للبحوث الادارية و المالية، ٣ (٣).
٥. سليمان، & رضا السيد محمد سليمان. (٢٠٢٤). دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدى موظفي بعض الشركات الخدمية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٥ (٢)، ٥٧-١.
٦. السلمي، علي بن محمد. (٢٠١٥). مناهج البحث في العلوم الإدارية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
٧. عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٦). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٨. زحراح، خ & ،شويمات، ك. (٢٠١٨). بيئة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 4(8)، 230-247.
٩. عبد الله، م. ح. (٢٠٢٢). محددات الولاء التنظيمي وآثاره: دراسة تحليلية. المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة دمياط، 11(4)، 1-69.
١٠. العمري، م. ب. س & ،، السهلي، ع. س. (٢٠٢٠). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
١١. بلحجال، د & ،، طالم، و. (٢٠١٥). الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
١٢. السويطي، ش. إ. م & ،، حافظ، م. ح. (٢٠١٦). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. جامعة العلوم والتكنولوجيا.
١٣. هاني احمد يونس، انعكاسات اجواء بيئة العمل على المستوى الإنتاجي دراسة اجتماعية ميدانية، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية كلية الإعلام المجلد ٥١ ، العدد ٢ ٢٠٢١ ، 10..

١٤. زهراء غازي، دنون الدباغ ومظهر دنون يونس العناز، دور نظام الصحة والسلامة المهنية على وفق الموصافة في تحسين بيئة العمل دراسة ميدانية في مديرية توزيع كهرباء نينوى مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد ١٧ ، العدد ٥٣.
١٥. القحطاني، سالم بن سعد. (٢٠١٩). *منهجية البحث في العلوم الإدارية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
١٦. الطائي، حميد عبد النبي. (٢٠١٣). *السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٧. حريم، حسين. (٢٠١٤). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٨. عطية، محسن أحمد. (٢٠١٨). *السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة*. القاهرة: دار الفكر العربي.
١٩. البيومي، محمد عبد الله. (٢٠١٧). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
٢٠. الحريري، رعد حسن. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢١. الجراي، علي. (٢٠١٨). *نظرية التبادل الاجتماعي وتطبيقاتها في السلوك التنظيمي*. عمان: دار النهضة العربية.
٢٢. الورداني، س. م. (٢٠١٩). *الهوية التنظيمية وسلوكيات الولاء لدى الموظفين*. مجلة الدراسات الإدارية، ٥ (١).
٢٣. العتيبي، عبد الله بن سعد. (٢٠٢١). *التحولات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وأثرها في الولاء التنظيمي*. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
٢٤. العجمي، محمد حسن. (٢٠١٨). *السلوك التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٥. الطائي، يوسف حمدان، & القداح، حسن علي. (٢٠١٧). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢٦. الزعبي، علي حسين. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الملاحق

الملحق (١) : جدول أدوات البحث

رقم المحور	المتغير	البعد / المحور	رقم السؤال في الاستبيان	أداة القياس	مقياس الإجابة
1	بيئة العمل (المتغير المستقل)	الاحترام	6-1	استبيان إلكتروني	مقياس ليكرت الثلاثي (١-٣)
2	بيئة العمل (المتغير المستقل)	العدالة	7-12	استبيان إلكتروني	مقياس ليكرت الثلاثي (١-٣)
3	بيئة العمل (المتغير المستقل)	البيئة التنظيمية	13-18	استبيان إلكتروني	مقياس ليكرت الثلاثي (١-٣)
4	بيئة العمل (المتغير المستقل)	المكافآت والحوافز	19-22	استبيان إلكتروني	مقياس ليكرت الثلاثي (١-٣)
5	الولاء التنظيمي (المتغير التابع)	الولاء العاطفي	23-25	استبيان إلكتروني	مقياس ليكرت الثلاثي (١-٣)
6	الولاء التنظيمي (المتغير التابع)	الولاء الأخلاقي	26-29	استبيان إلكتروني	مقياس ليكرت الثلاثي (١-٣)
7	الولاء التنظيمي (المتغير التابع)	الولاء المستمر	30-33	استبيان إلكتروني	مقياس ليكرت الثلاثي (١-٣)

استبيان

السلام عليكم

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، كأداة لجمع معلومات وبيانات متعلقة بدراسة تطبيقية تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع تحت عنوان (أثر بيئة العمل الإيجابية على الولاء التنظيمي للموظفين: دراسة حالة في البنك الأهلي السعودي) وتهدف هذه الدراسة الى معرفة آرائكم ووجهات نظركم كموظفين في البنك الأهلي حول أثر بيئة العمل الإيجابية على ولائكم التنظيمي

لذا ارجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان المرفق، وإعطائه الأهمية المناسبة لما له من تأثير على نتيجة الدراسة، وإن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية سيثري موضوع الدراسة والحصول على نتائج وتوصيات أكثر دقة مع التأكيد على سرية المعلومات التي ستقدمونها حيث أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: شيماء العماري

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

أولاً: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر

أقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٥ - ٣٠ سنة ☐ ٣١ - ٤٠ سنة ☐ ٤١ سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات ☐ ٦ - ١٠ سنوات ☐ ١١ - ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐

المحور الثاني: بيئة العمل الإيجابية

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
الإحترام				
١	نشعر جميعاً بمقدار إحترام الإدارة لكافة الموظفين باختلاف درجاتهم الإدارية			
٢	نشعر جميعاً بالفخر عند قيامنا بأداء مهام عملنا			
٣	تحرص شركتنا على تقييم مشاعر كل موظف منا تجاه وظيفته			
٤	تهتم شركتنا بمعرفة مشاعر كل موظف تجاه مجموعة العمل أو الفريق الذي يعمل معه			
٥	يمكننا تحديد مقدار إحترام الإدارة لكافة الموظفين			
٦	نشعر بالدعم والمساندة من زملاء العمل في المهام الصعبة			
العدالة				
٧	تحرص الشركة في سياستها على التأكد من مدى إدراك عدالة المعاملات من قبل الموظفين			
٨	تتضح عدالة شركتنا في الممارسات التي تبرزها الشركة في الجزاءات والعقوبات التي تتبعها مع الموظفين			
٩	نشعر بعدالة سياسات وتصرفات الإدارة عن طريق تقييم الإنصاف بين الموظفين في الحقوق والواجبات			
١٠	تحرص الشركة بإتباع سياسة الحيادية، والمساواة داخل بيئة العمل			
١١	ترسخ الشركة قواعد العدالة بالاعتماد على تحقيق التوازن في التعامل مع جميع الموظفين			
١٢	تبدو عدالة الشركة في التعامل مع جميع الموظفين وخصوصاً في مجال تقديم المكافآت			

البيئة التنظيمية			
١٣	تحرص الشركة على قياس مدى رؤية الموظفين لصدق الإدارة من حيث الثقة والإقناع		
١٤	يشعر كافة الموظفين بالزمالة مع زملائهم في بيئة العمل		
١٥	تهتم الشركة ب تقييم إدراك الموظفين ونتائج الاتصال مع الإدارة وتمدهم بالعائد باستمرار		
١٦	تحرص الإدارة علي رفع مستوى التعاون الذي يحصل عليه الموظفون أثناء تعاملهم مع الإدارة		
١٧	تحرص الشركة على تقييم الألفة والتواؤم مع زملاء العمل وإزالة اي مشاحنات او طاقة سلبية		
١٨	تحاول الشركة أن يتمكن الموظفون من فهم أهميتهم في المنشأة ورؤيتها نحو أهدافها		
المكافآت والحوافز			
١٩	تهتم الإدارة بتقييم المستويات الخاصة في الدعم والرعاية التي تقدمها للموظفين		
٢٠	يظهر دعم الشركة لنا بتوفير الموارد، والفرص الخاصة بالتدريب والتطوير للموظفين		
٢١	تحرص الشركة على إبراز وتقدير الإنجازات الوظيفية		
٢٢	الاهتمام برواتب وأجور الموظفين و ملحقاتهم يزيد من الولاء التنظيمي		

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

م	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
الولاء العاطفي				
٢٣	اشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة الاستشفائية			
٢٤	اشعر بالاستقرار والأمان ف هذه المؤسسة			
٢٥	أسعى من خلال عملي ف هذه المؤسسة للحصول على مكاسب مالية			
الولاء الأخلاقي				
٢٦	اشعر بتوافق أهدافي الخاصة وأهداف المؤسسة التي اعمل بها			
٢٧	يوجد توافق بين أدائي وبين احتياجات المؤسسة.			
٢٨	محيط العمل يساعدني على الاستمرار بوظيفتي في المؤسسة.			
٢٩	أنا على استعداد لتقديم المزيد من الجهد لتطوير المؤسسة			
الولاء المستمر				
٣٠	مستقبل المؤسسة يهمني كثيرا			
٣١	اعتبر مشاكل المؤسسة كأنها مشاكلني			
٣٢	يتوجب علي المحافظة على سمعة المؤسسة			
٣٣	اعتبر ترك العمل ف هذه المؤسسة عمل غير أخلاقي			