

المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي — دراسة ميدانية بفروع

المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية

حافظ خليفة الحفيان* وليد المبروك ابو لجام

عضو هيئة تدريس المعهد العالي

لتقنيات علوم البحار صبراتة

قسم إدارة وتشغيل الموانئ البحرية

Waleedabouljam@gmail.com

Haf.1981.aa@gmail.com

تاريخ القبول 2026/2/2م

تاريخ الارسال 2025/12/25م

Organizational Climate and Its Relationship to Organizational Loyalty — A Field Study in the Branches of Public Commercial Banks in the Western Region

Waleed Al-Mabrouk Abu Lajam

Hafedh Khalifa Al-Hafyan

Abstract

This study aims to examine the relationship between organizational climate and organizational loyalty in commercial bank branches in the western region, and to study the impact of differences in the personal and functional characteristics of employees on their level of organizational loyalty in these banks.

The researcher adopted a descriptive approach, using a questionnaire prepared as a tool for collecting study data, which was distributed to a sample size of 201 individuals selected by simple random sampling, representing 47.9% of the original population of 420 employees. The number of questionnaires analyzed was 182, representing 90.5% of the distributed questionnaires. The study data were analyzed and its hypotheses tested by applying some of the most appropriate descriptive and inferential statistical analysis tools for the nature of these data, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software.

Among the most important findings of the study are:

1. The results of the descriptive analysis of the questionnaire items showed that the individuals in the study sample felt that there was a negative organizational climate in the bank branches under study, based on various climate dimensions (organizational structure, use of technology, leadership style, salaries and financial incentives, workplace relationships, participation in decision-making, and performance evaluation).
2. The results of the descriptive analysis of the questionnaire items showed that the individuals in the study sample felt a negative level of organizational loyalty among employees at commercial bank branches in the western region.
3. The results of the analysis indicate a positive correlation between the organizational climate and organizational loyalty, with a Pearson correlation coefficient of 0.942, which is statistically significant at the 0.01 level.
4. The results of the statistical analysis showed a strong correlation.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي بفروع المصارف التجارية العامة في المنطقة الغربية، ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين في مستوى الولاء التنظيمي للموظفين في هذه المصارف.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً استمارة استبيان أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة، وزعت على عينة حجمها (201) مفردة اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتمثل ما نسبته (47.9%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (420) موظف، وقد بلغ عدد الاستثمارات الخاضعة للتحليل (182) استثماراً، شكلت ما نسبته (90.5%) من الاستثمارات الموزعة، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الأكثر ملاءمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS).
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1 - أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان، شعور الأفراد عينة الدراسة بمناخ تنظيمي سلبي في فروع المصارف محل الدراسة من خلال أبعاد المناخ المختلفة (الهيكل التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، نمط القيادة، الرواتب والحوافز المادية، العلاقات في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقييم الأداء).
 - أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان، شعور الأفراد عينة الدراسة بمستوى سلبي من الولاء التنظيمي للموظفين بفروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية.
 - 2 تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.942)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).
 - 3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير قوية للمناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي.
 - 4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس).
 - 5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية الآتية (الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).
- وختاماً فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

المقدمة

إن ما يشهده العالم اليوم من تغيرات وتطورات في علم الإدارة بشكل عام، والسلوك التنظيمي بشكل خاص، ومع استمرار هذا التطور خصوصاً في الأونة الأخيرة، تؤكد الدراسات والأبحاث في هذا المجال أن الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف، حيث تعتمد كفاءة المنظمات وفعاليتها على فعالية هذه الموارد، الأمر الذي تطلب المحافظة عليها من خلال دراسة سلوكياتها وتواجهها بالشكل الملائم، وخلق التكامل والانسجام بينها وبين المنظمات التي تعمل بها بحيث يتحقق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بشكل دائم بينهما.

إذ إن كفاءة العاملين وولاءهم لمنظماتهم وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل (الوزان، 2006، 2). ومن الموضوعات التي نالت اهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي موضوع المناخ التنظيمي، والذي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة " البيئة الداخلية" الناتجة عن تفاعل الهيكل، ونمط القيادة، واستخدام التكنولوجيا، والعلاقات في العمل، مع الأفراد العاملين في هذه المنظمات بما يكون إدراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم، بما ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة.

وعلى الرغم من المحاولات السابقة النظرية والتجريبية التي سبقت وتبلورت حول تحديد ماهية المناخ التنظيمي والوقوف على أبعاده وجوانبه فإن محاولة ربط ذلك المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي للعاملين لم يحظ بالاهتمام الكافي من الدراسة والبحث والتحليل.

ومن هنا حرص الباحث على دراسة علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي للعاملين بفروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة العربية.
أولاً- مشكلة الدراسة:

تؤدي فروع المصارف التجارية العامة دوراً مميزاً في تنمية الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات للأفراد والمجتمع على حد سواء، لذلك فإن الاهتمام بالمناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) داخل هذه المصارف يعد من الأمور المهمة التي تحتاج إلى دراسة من قبل الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، فوجود مناخ تنظيمي جيد ينعكس إيجاباً على سلوكيات العاملين فيها، من حيث الرضا الوظيفي، والولاء الوظيفي بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لبعض فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة العربية والمقابلات الشخصية مع بعض الموظفين في هذه المصارف، لاحظ الباحث وجود بعض المشاكل في المناخ التنظيمي، مما أثر سلباً على ولاء الموظفين فيها.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

1. ما خصائص ومواصفات المناخ التنظيمي السائد المتعلق بالأبعاد الآتية (الهيكل التنظيمي - استخدام التكنولوجيا - نمط القيادة - الرواتب والحوافز المادية - العلاقات في العمل - المشاركة في اتخاذ القرارات - تقييم الأداء)، في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية؟
2. ما الأهمية النسبية للأبعاد السابقة بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة؟
3. ما مستوى الولاء التنظيمي للموظفين في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية؟

ثالثاً - أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي معرفة العلاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. محاولة التعرف على مواصفات وخصائص أبعاد المناخ التنظيمي السائد في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية.
2. الكشف عن الأهمية النسبية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية.
3. إدراك مستوى الولاء التنظيمي للموظفين في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية.
4. دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الديموغرافية للموظفين بالمصارف محل الدراسة في ولائهم التنظيمي.
5. تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

رابعاً- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية" ..

الفرضية الرئيسية الثانية

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للموظفين في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية تعزى للخصائص الديموغرافية".
حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للموظفين في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية تعزى للجنس.

ثانياً - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- 1- أهمية الموضوعات السلوكية المتعلقة بالمناخ لتنظيمي والولاء التنظيمي، حيث ازداد في الفترة الأخيرة الاهتمام من قبل الباحثين والمختصين والمنظمات بهذه الموضوعات لما لها من أهمية كبيرة في نجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها.
- 2محاولة تزويد المكتبة العلمية بهذا الجهد والمتعلق بدراسة علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي، على قطاع مهم في المجتمع وهو المصارف التجارية العامة لاسيما مع قلة الأبحاث في البيئة المحلية في هذا المجال.
- 3- لفت نظر المعنيين لأهمية نتائج علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي، وتحفيزهم لدراستها بهدف إثراء وتعميق المعرفة العلمية التي يمكن أن تكون مرجعاً مفيداً لكل المهتمين بهذا المجال.

خامساً - متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

• المتغيرات المستقلة:

1. المتغير المستقل الرئيس " المناخ التنظيمي" وتتفرع منه مجموعة من المتغيرات الفرعية المستقلة وهي: (الهيكل التنظيمي - استخدام التكنولوجيا - نمط القيادة - الراتب والحوافز المادية - العلاقات في العمل - المشاركة في اتخاذ القرارات - تقييم الأداء).

2. المتغير المستقل الآخر " الخصائص الديموغرافية" وتتفرع عنه مجموعة من المتغيرات الفرعية وهي: (الجنس، سنوات الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

• المتغير التابع:

الولاء التنظيمي.

سادساً- مصادر جمع البيانات:

تأسيساً على ما تقدم وبناءً على تصميم هذه الدراسة وأقسامها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها، استخدم الباحث مصدرين لجمع بيانات الدراسة هما:
المصادر الأولية: وذلك من خلال العينة التي سيتم اختيارها لغرض الدراسة، وما سيتم الحصول عليها من بيانات أساسية تم جمعها ميدانياً، من خلال استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية.

المصادر الثانوية: وسيتم الحصول عليها من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع وذلك من خلال المتاح من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من دراسات وأبحاث سابقة منشورة وغير منشورة، وكذلك على الكتب العلمية المتخصصة في الموضوع، والدوريات العلمية المتخصصة، كما سيعتمد الباحث على بعض المواقع العلمية في الشبكة العالمية الإنترنت.

سابعاً - منهجية الدراسة"

• منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي، لجمع بيانات الدراسة وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

• مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بفروع المصارف التجارية العامة العاملة بالمنطقة الغربية وهي مصارف (الجمهورية - الصحارى - الوحدة - التجاري الوطني - الواحة)، علماً بأن عدد الموظفين في هذه المصارف (420) موظفاً.

● **عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة حجمها (182) مفردة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من جميع الموظفين بفروع المصارف التجارية العامة العاملة بالمنطقة الغربية، وبنسبة (47.9 %) من حجم المجتمع الأصلي، وتم تحديد حجم العينة بناءً على جدول (Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة (أنظر الملحق).

● **الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لغرض إجراء التحليل الإحصائي اللازم للدراسة، فإنه سيتم الاعتماد على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS).

ثامناً - حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود البشرية:** حيث ستتكون عينة الدراسة من جميع الموظفين بفروع المصارف التجارية العامة العاملة بالمنطقة الغربية.
- **الحدود المكانية:** شملت فروع المصارف التجارية العامة العاملة بالمنطقة الغربية وهي (الجمهورية - الصحارى - الوحدة - التجاري الوطني - المتحد للتجارة والاستثمار).
- **الحدود الزمنية:** تمثلت بفترة إعداد هذه الدراسة سنة 2025 - 2026
- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد الآتية (الهيكل التنظيمي - استخدام التكنولوجيا - نمط القيادة - الرواتب والحوافز المادية - العلاقات في العمل - المشاركة في اتخاذ القرارات - تقييم الأداء)، وعلاقته بالولاء التنظيمي.

تاسعاً - الدراسات السابقة:

(الوزان، 2006، 2). وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في الولاء التنظيمي

للعاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود درجة عالية من الولاء لدى المدراء.

- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

• **دراسة (الرعيض، 2008) بعنوان: " أثر أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل على**

تقييم الأداء الفردي - دراسة تحليلية وصفية على قطاع التعليم بشعبية بنغازي "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومستوى أداء العاملين بقطاع التعليم العام بمرحلته المتوسطة عن طريق وصف وقياس المناخ التنظيمي السائد وما ينجم عنه من ضغوط عمل يواجهها هولااء المعلمون وأثر ذلك على أدائهم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يأتي:

- فقدان تأثير أبعاد مهمة للمناخ التنظيمي على تقييم الأداء فقد ساهمت التعديلات

المستمرة لأنظمة الدراسة ومناهجها في أرباك العاملين، وتسببت في عدم الوضوح

لهم فيما يخص نوع وطبيعة وظائفهم وشعورهم بعدم الأهمية في وظائفهم وأمام

مجتمعهم، ومن ناحية أخرى أدى اتساع نطاق الأشراف لمديري المدارس إلى

تقديرات جزافية في تقييم رؤوسهم حيث تغلب التنظيم غير الرسمي على التنظيم

الرسمي في القطاع محل الدراسة.

- لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل على

تقييم الأداء الفردي.

• **دراسة (الطيب، 2008) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في**

شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة " وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر

المناخ التنظيمي من خلال عناصره (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة

العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة)، كما تهدف الدراسة

أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين

نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص

الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

- وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يأتي:
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
 - إن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة والاتصالات الفلسطينية.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري (الجنس، مكان العمل).

- دراسة (ارحومة، 2007) بعنوان: " الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة تطبيقية مقارنة على مصرفي الأمة والتجارة والتنمية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لعينة من موظفي المصارف الليبية وتأثير كل من الثقافة التنظيمية والعمل بنظام جيد للحوافز على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين وتأثير هذه العوامل بشكل تنابعي على مستوى الأداء للعاملين.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تبين أن للثقافة التنظيمية تأثيراً مباشراً على الولاء التنظيمي وتأثيراً غير مباشر على الأداء، أي أن ذوي الثقافة التنظيمية الأقل كان مستوى ولائهم أقل وبالتالي أدائهم أقل.
 - إن للولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء أي أن ذوي الولاء التنظيمي المنخفض كان مستوى أدائهم أقل.

المناخ التنظيمي:

(1 - 1) مفهوم المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام كبير في الدراسات الإدارية لا سيما السلوكية منها في منتصف القرن الماضي، ونظراً لوجود بعض الاختلافات المفاهيمية في هذا المجال، ظهرت العديد من المصطلحات للتعبير عن المناخ التنظيمي الإداري أو المناخ المؤسسي أو المناخ السيكولوجي، وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين هذه المصطلحات فإنها تتسم بالترابط والتداخل والاهتمام المشترك بالظروف المتعلقة بالمنظمات ومحيطها الداخلي والخارجي وتأثير هذه الظروف على السلوك التنظيمي وسلوك الفرد والجماعة (الطيب، 11، 2008).

- عرف الكبيسي المناخ التنظيمي بأنه "الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيرها على سلوكهم وعلى عضويتهم وبالتالي على أدائهم وانتمايتهم للمنظمة التي يعملون فيها" (الكبيسي، 1998، 63).
- كما عرف الصيرفي المناخ التنظيمي أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما إنها تستخدم كأساس لتغيير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته (الصيرفي، 2005، 332).
- وعرف أبوبكر المناخ التنظيمي أنه "نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري (أبوبكر، 2005، 370).
- ويعرف الشمري المناخ التنظيمي بأنه " الطابع الذي يميز منظمة ماء عن غيرها ، ذلك الطابع الذي لا يمكن التوصل إليه إلا بعد التعرف على الانطباع العام والمتكون في منظماتهم والمتضمن متغيرات عديدة كالبناء التنظيمي ،القيادة،العمل الجماعي ، الحوافز ، التدريب والمخاطر " (الشمري، 2001،8).
- كما عرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوي الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتوفر على أدائهم (الشنطي، 12، 2006).
- ويعرف المناخ التنظيمي " بأنه نتاج التفاعل الإدراكي لمجموعة من الأفراد والسمات أو الخصائص المرتبطة بين المنظمات الأخرى " (المغربي، 2007، 12).
- ويعرف أبوشیخة المناخ التنظيمي " مجموعة من الخصائص البنائية والوظيفية والعملية التي يمكن إدراكها في منظمة ما في مرحلة ما، والتي لها تأثير على أداء العاملين ودرجة رضاهم " (أبوشیخة، 2005، 12).
- ومن خلال التعريفات السابقة للمناخ التنظيمي يتفق الباحث مع المغربي في أن هناك اتفاق على أن المناخ التنظيمي يشمل الجوانب الرئيسية الآتية:

- إن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة بيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
 - إنه يعكس الانطباع العام لدى العاملين بالمنظمة نتيجة إدراكهم لمختلف العوامل التي يتعاملون معا بالمنظمة.
 - التركيز على الجانب الإدراكي عند دراسة وتقييم المناخ التنظيمي، لأن سلوكيات واتجاهات الأفراد تتحدد في ضوء إدراكهم لعناصر البيئة المحيطة.
 - إن الإدارة العليا تلعب دور رئيسا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تبناها.
- (1 - 2) أهمية المناخ التنظيمي:**

تتمثل أهمية المناخ التنظيمي في مجموعة من النقاط الأساسية يمكن إبرازها في الآتي:-

1- للمناخ التنظيمي دور مهم في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (القطامنة، 2000، 27).

2 - للمناخ التنظيمي أثر في تبني السياسات التي من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالقيمة النفسية للعاملين بها وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. وتوضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً ضرورياً لتحقيق التقارب الضروري بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد (الطيب، 2008، 13).

3- يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تحفيز الأفراد لاستكشاف طاقاتهم وإبداعاتهم، حيث يكون هذا المناخ داعماً لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة القوى العاملة وتنمية القدرات العاملين وتحسين إرادتهم، ورفع كفاءتهم الفنية والإنتاجية، ورفع روحهم المعنوية وحثهم على المشاركة، وضمن ولائهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة (البدري، 2006، 20).

4- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد و دفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل (الشنطي، 2006، 15).

5- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار ولما كبة التطورات والتغيرات المستمرة و المتسارعة للبيئة (السكران، 2004، 1).

6- أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بين المناخ التنظيمي و التخطيط خصوصاً عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق التكيف للبيئة المتغيرة وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين به (البدري، 2006، 21).

وأجمالاً يمكن القول أن المناخ التنظيمي أما أن يكون عاملاً محفزاً ومدعماً للسلوك الوظيفي والإداري والايجابي مما يدفع العاملين داخل المنظمات لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة التي يعملون فيها، وأما أن يكون مقيداً ويجد من دافعتهم نحو العمل ويقلل من دورهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها المرسومة

الولاء التنظيمي :

(1-2) مفهوم الولاء التنظيمي:

تزايد اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بشكل عام والسلوك التنظيمي بشكل خاص بمفهوم الولاء التنظيمي في العقود الأخيرة من القرن الماضي لما لهذا المفهوم من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات ونجاحها.

وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف الولاء التنظيمي من عدد من المهتمين والمتخصصين فإنها تصب في قالب واحد وفيما يأتي مجموعة من هذه التصرفات، يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيهما، مع رغبة قوية في الاستعداد في عضوية هذه المنظمة، حيث إن هذا المفهوم يتصف بالشمولية

والإيجابية، فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عبد الباقي، 2004، ص181).

- يعرف بالولاء بأنه "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء" (خضير وآخرون، 1996، 77).

- ويعرف الولاء بأنه "توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملون اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه المستمر ورفاهيته وهكذا يمثل الولاء التنظيمي اتجاهاً يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه" (المغربي، 2007، 338).

- كما يعرف بأنه "الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمه معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار بها ويرى بأن فهم الولاء واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء) وغيره بقوة أيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بدل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها" (العوني، 2005، 34).

- كما يعرف بأنه "القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة" (الوازن، 2006، 34).

- كما يعرف الولاء التنظيمي على أنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة"، كما يشير إلي ثلاث مراحل للولاء التنظيمي وهي:

• مرحلة الالتزام:

حيث إن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

• مرحلة التطابق:

بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

• مرحلة التنبؤ:

أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة (أبو العلاء، 2009، 37).

(2-2) أهمية الولاء التنظيمي:

تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في مجموعة من النقاط الأساسية يمكن إبرازها في الآتي: (اللوزي، 1999، 118)

- 1- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هولاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- 3- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعد عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- 4- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولي مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزن الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
- 5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملاً مهماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

(3-2) خصائص الولاء التنظيمي:

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يأتي:
- 1- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد يمكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
 - 2- يشيد الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحهما الولاء.
 - 3- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

- 4- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- 5- إنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل أخرى فيه.
- 6- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي فيه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- 7- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

الإطار العملي للدراسة

أولاً- واختبار الفرضيات:

لاختبار صحة فرضية الدراسة عند مستوى الثقة (99%) و(95%) ومستوى الدلالة (0.01) و(0.05) والتي نقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإيجاد القيم المحسوبة لمعاملات كل من الارتباط (بيرسون) ومعامل الانحدار البسيط ومستوى التباين للقيمة (F)، ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.01) و(0.05) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات وذلك كما يلي:

- قبول الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) و(0.05).
- رفض الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) و(0.05).

الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية" وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية، وقد أظهرت الاختبارات الإحصائية لهذه الفرضية النتائج الآتية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول (1) معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

| المناخ التنظيمي | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| معامل الارتباط بالولاء التنظيمي | أبعاد المتغير |
| 0.702 | الهيكل التنظيمي |
| 0.702 | استخدام التكنولوجيا |
| 0.646 | نمط القيادة |
| 0.549 | الرواتب والحوافز المادية |
| 0.687 | العلاقات في العمل |
| 0.578 | المشاركة في اتخاذ القرارات |
| 0.544 | تقييم الأداء |
| 0.942 | الارتباط الكلي لمتغير المناخ التنظيمي |
| 8 | عدد العلاقات المعنوية |
| %100 | الأهمية النسبية |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط معنوية (طردية) بين جميع أبعاد المتغير المستقل الفرعية المناخ التنظيمي والمتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث تراوحت قيم هذه العلاقة بين (0.544) و(0.702) بمستوى معنوية (0.01)، كما بلغت علاقة الارتباط بين إجمالي متغير المناخ التنظيمي المتغير المستقل الرئيسي والمتغير التابع الولاء التنظيمي (0.942) بمستوى معنوية (0.01) وهي علاقة ارتباط معنوية (طردية قوية) تعني أنه كلما زاد المناخ التنظيمي الإيجابي في فروع المصارف محل الدراسة زاد مستوى الولاء التنظيمي لديهم، كما بلغت الأهمية النسبية لتلك العلاقات (100%)، مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية.

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل التباين للانحدار وذلك لإثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، كما هو مبين بالجدول رقم (2).

الجدول (2) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج
لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F | معامل التحديد R ² |
|----------|--------------|----------------|----------------|-----------------|---------------|------------------------------|
| الانحدار | 1 | 248.33 | 248.34 | 1415.03 | 0.000 | 0.887 |
| الخطأ | 180 | 31.59 | .0176 | | | |
| المجموع | 181 | 279.93 | | | | |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1415.03) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.01) ودرجات حرية (1،180)، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل الرئيسي (المناخ التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (0.887) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً مهماً للمتغير المستقل الرئيسي المناخ التنظيمي في المتغير التابع الولاء التنظيمي.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج، نستطيع اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لذلك فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل الآتي:

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + \beta \times \text{المتغير المستقل} + \text{الخطأ العشوائي}$$

حيث: α تمثل قيمة الثابت، و β ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).

الجدول (3) نتائج تحليل الانحدار البسيط
لاختبار أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي

| المتغير المستقل | معامل الانحدار β | الخطأ العشوائي | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|-----------------|------------------------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| الثابت | 0.094 | | | | |
| المناخ التنظيمي | 0.997 | 0.027 | 0.942 | 37.62 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن العلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

الولاء التنظيمي = $0.094 + (0.997 \times \text{المناخ التنظيمي}) + 0.027$
 أي أن هناك أثراً مهماً وقوياً للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير التابع
 الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) (0.942) وبدلالة قيمة (T)
 المحسوبة (37.62) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة
 الدلالة الإحصائية المعتمد (0.01) ودرجة حرية (181).
 وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضية الرئيسة الأولى يتم قبول
 الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي
 والولاء التنظيمي في فروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للموظفين بفروع
 المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية
 للموظفين.

حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للموظفين بفروع
 المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى
 الولاء التنظيمي لمتغير الجنس.

| الجنس | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة المحسوبة | مستوى الدلالة المعتمد |
|--------|---------------|-------------------|--------|------------------------|-----------------------|
| الذكور | 2.964 | 1.250 | -1.510 | 0.137 | 0.05 |
| الإناث | 3.303 | 1.195 | | | |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدم الباحث Independent – Samples T – Test

ونلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F (-1.510)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.137) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية التي نصها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للموظفين بفروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية تعزى لمتغير الجنس".

النتائج والتوصيات:

أولاً- النتائج :

- 1- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان، شعور الأفراد عينة الدراسة بمناخ تنظيمي سلبي في فروع المصارف محل الدراسة من خلال أبعاد المناخ المختلفة (الهيكل التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، نمط القيادة، الرواتب والحوافز المادية، العلاقات في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقييم الأداء).
- 2- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان، ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي حسب أهميتها النسبية من الأعلى إلى الأقل على التوالي كالاتي (الهيكل التنظيمي، العلاقات في العمل، الرواتب والحوافز المادية، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقييم الأداء، استخدام التكنولوجيا).
- 3- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان، شعور الأفراد عينة الدراسة بمستوى سلبي من الولاء التنظيمي للموظفين بفروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية.
- 4- تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.942)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).
- 5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير قوية للمناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي.

ثانياً – التوصيات:

- على إدارات فروع المصارف التجارية العامة في المنطقة الغربية، ضرورة الاهتمام بدراسة ومعالجة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، ونمط القيادة، والرواتب والحوافز المادية، والعلاقات في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء)، باعتبارها تؤثر بشكل كبير في الولاء التنظيمي للموظفين.
- 1- تحسين وتطوير الهياكل التنظيمية في المصارف محل الدراسة، بحيث تكون قادرة على مواكبة التغيرات والمستجدات التي تحدث في بيئة العمل، وبما يسهم في سرعة وتحسين الأداء ويخلق مناخ تنظيمي جيد.

- 2- الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل فعال، وتدريب الموظفين عليها يسهم في خلق مناخ إيجابي يخدم أهدافهم وأهداف المصارف التي يعملون فيها.
- 3- تأكيد ضرورة وجود قيادات إدارية واعية ومدركة تمتلك المهارات القيادية المختلفة لأن ذلك سيسهم في تذليل كثير من المشاكل، ويخلق مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على القيام بواجباتهم بالشكل المطلوب.
- 4- إعادة النظر في الرواتب والحوافز المادية التي يحصل عليها الموظفون في المصارف التجارية العامة، بما يتناسب مع الجهود التي يبذلونها ويلبي احتياجاتهم وطموحاتهم، وينعكس على المناخ التنظيمي في هذه المصارف

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع

أولا - الكتب:

- 1- أبوبكر، مصطفى محمود، 2005، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2- الصيرفي، محمد، 2005، السلوك التنظيمي، حورس لنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 3- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، 2007، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، المنصورة.
- 4- عبدالباقي، صلاح الدين، 2004، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ثانيا - المجالات والدوريات :

1. أبوشیخة، نادر أحمد، 2005 " المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية " مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة (الرياض، المجلد 19، العدد 2، ص - ص 3 - 37 ..
2. خضير، نعمة عباس وآخرون، 1996 " الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد "، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31

ثالثا - بحوث ودراسات علمية :

- 1- أبو العلاء، محمد صلاح الدين، 2009، " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- 2- ارحومة، عبد الفتاح محمد، 2007، " الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية مقارنة على مصرفي الأمة والتجارة والتنمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- 3- ألبدر، إبراهيم حمد، 2006، " المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 4- الرعيض، محمد إبراهيم، 2008، " أثر أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل على تقييم الأداء الفردي: دراسة تحليلية وصفية على قطاع التعليم بشعبية بنغازي "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس
- 5- السكران، ناصر محمد، 2004، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دارسه مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 6- الشمري، فهد عائض، 2001، " المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،
- 7- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، 2006، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- 8- دراسة (الطيب، 2008) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة "
- 9- القطامنه، منار إبراهيم، " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000 .
- 10- الوزان، خالد محمد، 2006، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.