

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

شيماء عبدالله العماري

222001388

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث- ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٦	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٨	١,٦. فرضيات الدراسة
٨	١,٧. نموذج الدراسة
٩	١,٨. منهجية الدراسة
٩	١,٩. الدراسة الميدانية
٩	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٠	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١١	٢,١. المقدمة:
١١	٢,٢. المتغير المستقل
١١	٢,٣. المتغير التابع
١١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٢	٢,٥. الخاتمة
١٣	قائمة المراجع

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 تهيبُ 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 دوران الموظفين 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 يسهم في تعزيز الوعي بأهمية المناخ التنظيمي كعامل استراتيجي يدعم استقرار الموارد البشرية ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة واستدامة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

١,٥ . أهداف الدراسة

١,٦ . فرضيات الدراسة

١,٧ . نموذج الدراسة

١,٨. منهجية الدراسة

١,٩. الدراسة الميدانية

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

٢,٢. المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

\

قائمة المراجع

- عبد الله، م. ح. (٢٠٢٢). محددات الولاء التنظيمي وآثاره: دراسة تحليلية. المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة بني سويف، ١١(٤)، ٦٩-١.
- 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.
- 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.