

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة
تطبيقية على الاتحاد العربي لكرة القدم

The Impact of Implementing Organizational Culture on
Enhancing Employee Organizational Loyalty: An Applied Study
of the Arab Football Association.

أسم الطالب

محمد عثمان عبد الرحمن الرشيد

الرقم الجامعي: 221000707

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل العلمي، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف سعادة الدكتور عبد الرحيم نادر، الذي لم يبخل علي بخبرته وتوجيهاته العلمية، وكان دعمه المتواصل سبباً رئيسياً في اكتمال هذا البحث. كما أتوجه بالشكر لجميع العاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم الذين شاركوا في الدراسة وقدموا استجاباتهم بكل تعاون وموضوعية، مما أتاح الوصول إلى نتائج علمية يمكن البناء عليها. ولا يفوتني أن أشكر أسرتي الكريمة على دعمهم المستمر، وتشجيعهم الدائم، وتحملهم لضغوط الدراسة، فقد كانوا السند الأول لي طوال فترة البحث.

الإهداء

إلى من كانوا مصدر القوة والدافع،
إلى من آمنوا بقدرتي قبل أن أؤمن أنا بها،
إلى من أحاطوني بالمحبة والدعم دون انتظار مقابل.
إلى أسرتي الكريمة، التي منحتني الوقت والطاقة والروح.
إلى كل من علّمني حرفاً،
ودفعني خطوة نحو الأمام.
أهدي هذا العمل المتواضع تقديرًا لفضلهم، وامتنانًا لا ينقطع.

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق الثقافة التنظيمية (بأبعادها الأربعة؛ القيم التنظيمية، وتمكين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإنجاز والإبداع) في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين داخل الاتحاد العربي لكرة القدم.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (51) موظفًا من العاملين داخل الاتحاد العربي لكرة القدم. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار المتعدد لقياس أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي.

النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في الاتحاد العربي لكرة القدم جاء مرتفعًا في جميع أبعاده، كما بلغ متوسط الولاء التنظيمي مستوى مرتفع أيضًا. وبينت نتائج الانحدار وجود تأثير دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، حيث فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعة ما نسبته (55.9%) من التباين في الولاء التنظيمي. كما تبين أن القيم التنظيمية وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من أكثر الأبعاد تأثيرًا في الولاء التنظيمي، في حين ظهر تأثير تشجيع الإنجاز والإبداع بدرجة إيجابية لكنها أقل نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد.

التطبيقات والأهمية: وتبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على متطلبات تحسين البيئة التنظيمية في المؤسسات الرياضية العربية، وضرورة تبني ممارسات ثقافية قائمة على التمكين والمشاركة والتحفيز، بما يساهم في بناء ولاء تنظيمي مستدام، ويدعم استقرار واستمرارية الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: : الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، تمكين العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتحاد العربي لكرة القدم.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
5	جدول المحتويات.....
8	جدول الأشكال.....
9	جدول الجداول.....
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
11	1.1. المقدمة.....
13	1.2. مشكلة الدراسة.....
13	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
14	1.3. أهمية الدراسة.....
14	1.3.1. على المستوى النظري:.....
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
15	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
16	1.6. فرضيات الدراسة.....
17	1.7. نموذج الدراسة.....
18	1.8. منهجية الدراسة.....
18	1.9. الدراسة الميدانية.....
19	1.10. مخطط المشروع.....

20	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
21	2.1. المقدمة
21	2.2. المتغير المستقل
25	2.3. المتغير التابع
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
34	2.5. الخاتمة
36	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
37	3.1. المقدمة
37	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
38	3.3. تصميم البحث
38	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
38	3.5. طرق جمع البيانات
39	3.6. أنواع البيانات
39	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
40	3.8. الخاتمة
41	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
42	4.1. المقدمة
42	4.2. توصيف عينة الدراسة
45	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيان
45	1.4.3. صدق الأداة
47	2.4.3. ثبات الأداة
48	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

53	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
57	4.6. الخاتمة
58	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
59	5.1. حدود الدراسة
59	5.2. توصيات الدراسة والدراسات المستقبلية
60	5.3. الخاتمة
62	قائمة المراجع
62	أولاً: المراجع العربية
65	ثانياً: المراجع الأجنبية
66	الملاحق

جدول الأشكال

17	شكل (1 - 1) نموذج الدراسة
43	شكل (1 - 4) نسبة أفراد العينة وفق الجنس
44	شكل (2 - 4) نسبة أفراد العينة وفق الفئة العمرية
44	شكل (3 - 4) نسبة أفراد العينة وفق المستوى التعليمي
45	شكل (4 - 4) نسبة أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

جدول الجداول

42	جدول (1) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
46	جدول (2) قيم معامل الارتباط لقياس الصدق
47	جدول (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات
48	جدول (4) نتائج العينة على بعد القيم التنظيمية
49	جدول (5) نتائج العينة على بعد تمكين العاملين
50	جدول (6) نتائج العينة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
51	جدول (7) نتائج العينة على بعد تشجيع الإنجاز والإبداع
52	جدول (8) نتائج العينة على محور الولاء التنظيمي
53	جدول (9) يوضح نتائج تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العصر الحالي سلسلة متسارعة من التحولات والتحديات في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، مما جعل التغيير سمة أساسية لهذا العصر. وباعتبار أن المنظمات تعمل كنظم مفتوحة تتفاعل باستمرار مع محيطها الخارجي، مما يفرض عليها الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات لضمان بقائها وتحقيق أهدافها ورسالتها. ومن أجل القيام بذلك تعمل المنظمات على تبني استراتيجيات متنوعة تهدف إلى دمج الموارد المادية مع الطاقات البشرية بشكل متناغم. وتُعد الموارد البشرية من بين أبرز مدخلات المنظمة وأكثرها تأثيراً على أدائها، حيث يسهم وجود أفراد يمتلكون الكفاءة والدافعية اللازمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (سحري، 2019).

وتعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تم استخدامها في المجالات الإدارية باعتبارها من العوامل التي تؤثر في مختلف الجوانب التنظيمية والسلوكية، كما تُسهم الثقافة التنظيمية في تهيئة المناخ الملائم لتبني أنماط إدارية معينة دون غيرها، وتعزيز القدرة على التفاعل الإيجابي مع رسالة المنظمة ورؤيتها. كما تلعب دوراً مهماً في دعم مستويات الانضباط الوظيفي، وزيادة شعور الموظفين بالرضا، وتعزيز التعاون والتماسك بين فرق العمل، إلى جانب تشجيع ممارسات الرقابة الذاتية. وتسهم هذه العوامل مجتمعة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق أهداف كلاً من إدارة الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام (خشير، وزبير، 2017).

وفي هذا الجانب، لكي تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها، ورفع مستوى كفاءتها، لا بد أن يكون هناك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين، إذ يُعد هذا الولاء أحد العوامل الأساسية في تعزيز الشعور بالانتماء تجاه المنظمة، وزيادة مستوى الثقة مع قيمها وأهدافها من أجل رفع مستوى رغبتهم في بذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الغايات والتي تنعكس بشكل إيجابي على ثقة العاملين في المؤسسة التي ينتمون إليها، ومن ثم تعزيز مستوى الرضا الوظيفي. فالولاء التنظيمي من العوامل التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الكفاءة، وتعزيز الانتماء إلى المؤسسة، وتحسين مستوى الرضا (رضوان، 2016).

وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تسهم في إكساب العاملين العادات التنظيمية التي تُعزز من القيم والمعايير التنظيمية، والالتزام بتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، كما أنها تُسهم في تحقيق نوع من الاستقرار التنظيمي ورفع مستوى الالتزام بالمقاصد المشتركة، ومن ثم تحقيق مستوى من الولاء التنظيمي لدى العاملين مما يدفعهم نحو بذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الرؤية، والتفكير في المصلحة العليا للمؤسسة، بما يتجاوز أهدافهم الذاتية وذلك من أجل الصالح العام من خلال الشعور الجمعي. فالثقافة التنظيمية من المتغيرات الداعمة للأطر الرسمية من خلال طرح سياقات عمل تنظيمية، وتعزيز الضبط الذاتي، والمسألة الذاتية للعاملين، كما تحفز العاملين على تنمية الحرص على مصالح المؤسسة والاعتزاز بها، مما يدفعهم نحو تقديم المزيد من الجهود الإضافية لتحقيق أهدافها (الترهوني، وبحيح، 2016).

يُعد الاتحاد العربي لكرة القدم منظمة رياضية إقليمية تأسست عام 1974م ويقع مقره الرئيسي حاليًا في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتهدف إلى تطوير كرة القدم في مختلف الدول العربية من خلال تنظيم العديد من البطولات والمسابقات المشتركة، كما أنها تعمل على تنسيق الجهود بين الهيئات المتخصصة في الدول العربية لتعزيز العلاقات الرياضية. وتُعد هذه المؤسسة من المؤسسات التنظيمية التي تضم عدد من الهياكل الإدارية المتعددة، ومجموعة من العاملين ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة مما يجعلها تواجه بعض التحديات التنظيمية المتعلقة ببناء ثقافة تنظيمية موحدة، والمحافظة على مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي بين العاملين (الاتحاد العربي لكرة القدم، 2024).

ومن خلال ما سبق، يتبين لنا مدى أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الاتحاد العربي لكرة القدم بوصفها واحدة من الكيانات الرياضية الإقليمية والتي تضم مجموعة متنوعة من العاملين ذوات خلفيات ثقافية متعددة، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة تنظيمية موحدة تعزز من مستوى الولاء التنظيمي في بيئة متعددة الجنسيات. فعلى الرغم من الأهمية المتزايدة نحو بحث متغيرات كالثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، إلا أن هناك نقص حاد في تناول مثل هذه المتغيرات في المؤسسات الرياضية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية. لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي للعاملين داخل الاتحاد العربي لكرة القدم، بما يتيح الفرصة لتقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للتطبيق لتعزيز استقرار واستدامة المؤسسة.

1.2. مشكلة الدراسة

يشهد العصر الحالي المزيد من التغيرات التي طرأت عليه نتيجة للعولمة، مما أظهر الحاجة إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من دور هام في تشكيل سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وقدرتها على تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بها. وعلى الرغم من العلاقة الوثيقة بين هذين المتغيرين، إلا أن هناك حاجة نحو تطبيقه في المؤسسات المتعددة الثقافات. ويعتبر الاتحاد العربي لكرة القدم من البيئات التنظيمية التي تتميز بالتعقيد، نتيجة امتلاكه عدد من العاملين ذوات خلفيات ثقافية متعددة ومتنوعة، مما يبرز أهمية الحاجة نحو استكشاف أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة الاتحاد العربي لكرة القدم. ومن خلال ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في وجود قصور على المستوى النظري والتطبيقي، وهو ما يبرز الحاجة إلى معالجة هذه المشكلة للتقليل من تأثير التعدد الثقافي داخل المؤسسة، والعمل على خلق ثقافة تنظيمية موحدة تعزز من كفاءة المنظمة، وتزيد من مستوى الرضا والولاء المؤسسي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الأدبيات السابقة التي تناولت كلاً من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بشكل منفرد، إلا أن هناك نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وبشكل خاص في المؤسسات التي تتمتع بتعدد الثقافات والجنسيات في – حدود ما أطلعت عليها الباحثة - مما يزيد من أهمية هذه الدراسة. ومن جانب آخر، نجد أنه على الرغم من أن هناك عدد من الدراسات السابقة التي ركزت على بحث العديد من المتغيرات الإدارية على مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، إلا أن القليل منها قام بالتطبيق على المؤسسات الرياضية لما لها من طبيعة تنظيمية خاصة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

وعلى المستوى التطبيقي، يعتبر الاتحاد العربي لكرة القدم من المؤسسات الرياضية التي تتمتع بتعدد الأقسام والإدارات، واختلاف العاملين بها في المستوى الثقافي مما يجعلها من المؤسسات التي تواجه بعض التحديات التنظيمية المتعلقة ببناء ثقافة موحدة. كما أن مثل هذه المؤسسات بحاجة إلى دراستها للخروج بمجموعة من التوصيات المقترحة والمستندة إلى نتائج علمية تدعم تطوير السياسات الداخلية لها لتعزيز ولاء العاملين بها.

ومن ثم تتمثل الفجوة التطبيقية في نقص الأدلة العلمية التي تمكن المديرين وأصحاب القرارات بها من إدارة هذه المؤسسة وتعزيز ثقافة تنظيمية قوية بها تعزز من ولاء موظفيها.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والسعودية بشكل خاص بدراسة علمية تستكشف تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية في تشكيل مستوى الولاء لدى العاملين بالمؤسسات .
2. قلة الدراسات – في حدود اطلاع الباحثة – التي قامت بالتطبيق على الاتحاد العربي لكرة القدم.
3. تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية لتحقيق رؤية المملكة 2030 م نحو العمل على تطوير القطاع الرياضي، والاستثمار فيه لجعل المملكة وجهة رياضية عالمية.
4. تسليط الضوء على كلاً من الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي باعتبارهم من المتغيرات الإدارية التي زاد الاهتمام بها خلال الفترات الأخيرة لما طرأ على العصر الحالي من تغيرات جذرية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تسهم الدراسة الحالية في إفادة مديري المؤسسات الرياضية، من خلال تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في بناء ثقافة تنظيمية لرفع مستوى الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين.
2. تُمكن نتائج هذه الدراسة أصحاب القرارات داخل الاتحاد العربي لكرة القدم من فهم تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات العاملين.
3. تقديم توصيات مقترحة مبنية على دراسة علمية، مما تسهم في المساعدة على تطوير السياسات الإدارية لضمان تعزيز الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة، وتقليل معدل الدوران الوظيفي.
4. يمكن أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين مستوى الكفاءة داخل الاتحاد العربي لكرة القدم، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز استدامة المؤسسة.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) لدى الاتحاد العربي لكرة القدم؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم؟
3. ما أثر تطبيق الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم؟
4. ما التوصيات المقترحة لتطبيق ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم؟

1.5. أهداف الدراسة

- بحث واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) لدى الاتحاد العربي لكرة القدم.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.
- بحث أثر تطبيق الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.
- الخروج بمجموعة من التوصيات المقترحة لتطبيق ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم.

1.6. فرضيات الدراسة

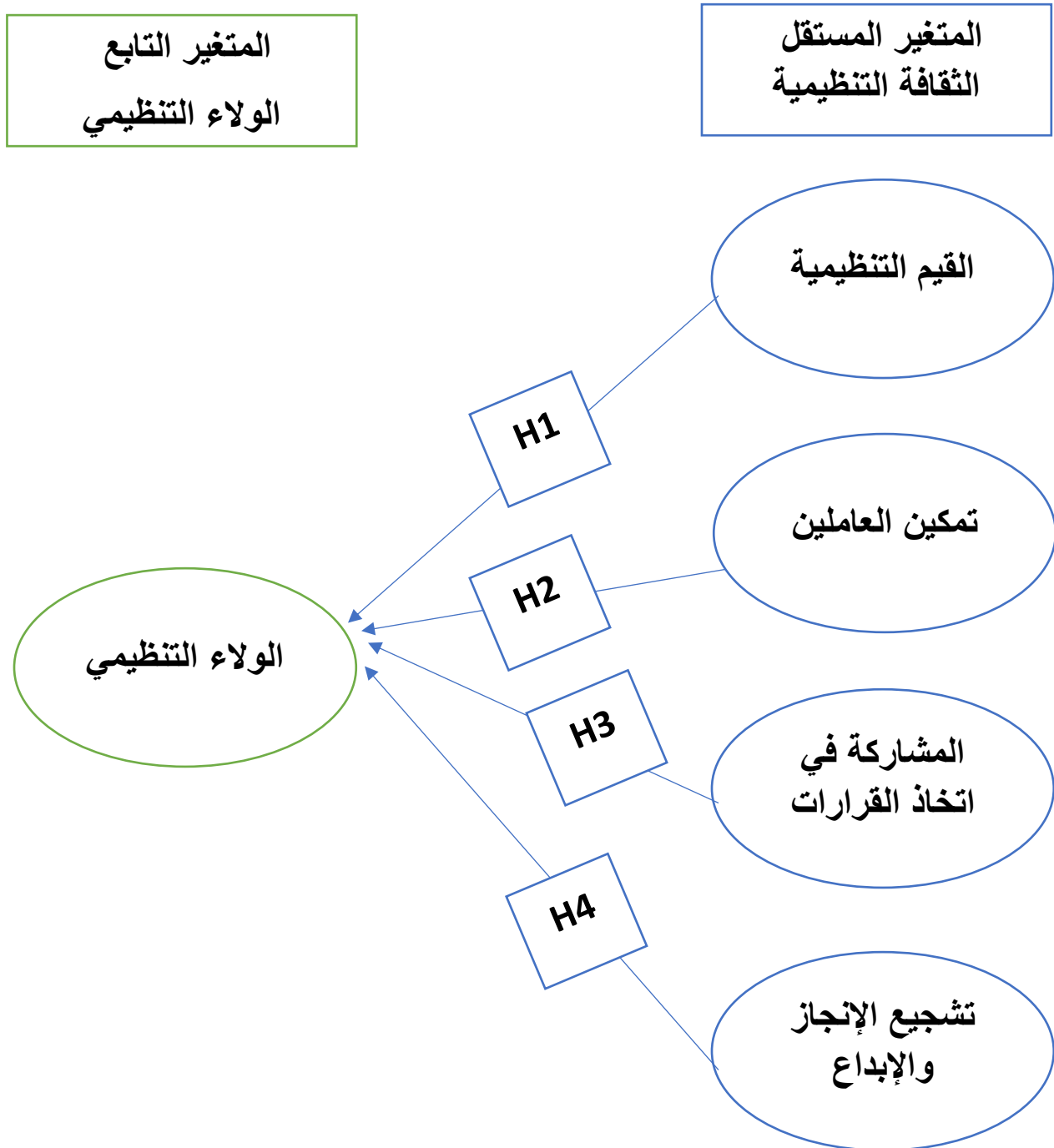
تكمن الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية:

- الفرضية الرئيسية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم

وينبثق من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع الإنجاز والإبداع على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.

1.7. نموذج الدراسة



شكل (1 - 1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج التحليلي الوصفي من أجل استكشاف أثر تطبيق الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الاتحاد العربي لكرة القدم، وأيضًا التعرف على واقع تطبيق الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم، والوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

وخلال ذلك سيتم الاعتماد على كلا من البيانات الأولية والثانوية من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الأوراق البحثية، والدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه وغيرها من المصادر الثانوية التي تتضمن على موضوع الدراسة كأدبيات سابقة تسهم في تعزيز الفهم لجميع متغيرات الدراسة.

كما سيتم الاعتماد على المصادر الأولية من تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والذي سيتم تطبيقه بشكل إلكتروني من خلال استخدام منصة جوجل للوصول إلى أكبر عدد من العاملين، ثم سيتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات والتحقق من الفرضيات والتوصل إلى نتائج علمية موثوقة.

1.9. الدراسة الميدانية

تتضمن الدراسة الميدانية العمل على تصميم استبيان كأداة للدراسة، والتي ستتضمن قسمين إحداها سيمثل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، والقسم الآخر سيمثل البنود الأساسية للاستبيان والتي ستعكس متغيرات الدراسة، وسيتم الإجابة على هذه البنود وفق مقياس ليكرت الخماسي.

كما سيتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين داخل الاتحاد العربية لكرة القدم، والذي سيتم اختيارهم بشكل عشوائي. ومن أجل تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، سيتم تطبيق معادلة سيفن ثامبسون لحساب حجم العينة.

1.10. مخطط المشروع

1. الفصل الأول: المقدمة

- مقدمة البحث
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- الأهداف البحثية
- الأهمية البحثية
- حدود البحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية.
- الدراسات المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي.
- الدراسات المتعلقة بكلاً من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

3. الفصل الثالث: المنهجية

- المنهج
- المجتمع والعينة
- الأدوات
- الإجراءات
- الأساليب الإحصائية

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

5. الفصل السادس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

- مناقشة النتائج
- التوصيات.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

خلال هذا الفصل سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ويعتبر فصل الدراسات السابقة من الفصول الرئيسية التي تسهم في تسليط الضوء على ما توصل إليه الباحثين السابقين. ومن ثم سيتم استعراض عدد من الدراسات التي تناولت كل متغير على حده، وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين من أجل التعرف على مناهجها، والأدوات التي اعتمدت عليها، وما تم التوصل إليه من نتائج علمية.

2.2. المتغير المستقل

1. دراسة (بن عودة، 2018) بعنوان " دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر".

هدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر، حيث تم تطبيقها على 142 موظفًا من إجمالي 714 موظفًا. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم توزيعه عشوائيًا على العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل هذه المؤسسات، بما يشمل الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا، بالإضافة إلى الوظائف النمطية. أظهرت نتائج الدراسة عددًا من المؤشرات المهمة، أبرزها: ارتفاع مستوى إدراك العاملين لمعظم أبعاد الثقافة التنظيمية، وهي: التركيز على العمل، الاتساق والتجانس، التوجه نحو النتائج، القدرة على التكيف، والعمل الجماعي، حيث تم تسجيل مستويات إدراك مرتفعة لهذه الأبعاد، في المقابل، جاءت مستويات الإدراك لكل من بعدي تشجيع الإبداع والابتكار والاحتواء والترابط عند مستوى متوسط. أظهرت النتائج وجود اتفاق واسع بين العاملين حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، على الرغم من تنوعهم من حيث الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، الموقع الجغرافي، وطبيعة المؤسسة. إلا أن هذا الاتفاق لم يمتد إلى بعض المتغيرات الأخرى، حيث وُجد تباين في آراء الموظفين حول إدراك الثقافة التنظيمية باختلاف الفئة العمرية، سنوات الخدمة، ونوع العقود التي تربطهم بمؤسساتهم.

2. دراسة (المليحان، 2019) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوادمي".

هدفت هذه الدراسة على بحث أثر الثقافة التنظيمية على كلاً من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال التطبيق على موظفي شركة كهرباء الدوادمي. وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟ شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي شركة الكهرباء بالدوادمي، وقد بلغ حجم العينة المختارة 131 موظفًا. وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم اعتماد منهج المسح الاجتماعي، مع استخدام استبانة أعدها الباحث كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد خلصت النتائج: جاءت درجة الثقافة التنظيمية بين العاملين بمستوى متوسط، كان مستوى الرضا الوظيفي كذلك متوسط، بينما سجل سلوك المواطنة التنظيمية مستوى مرتفع. تبين وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يعني أن تعزيز الثقافة التنظيمية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويُعزز بدوره سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. وأوصت الدراسة: ضرورة إدراج الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري محوري ضمن سياسات شركة الكهرباء، نظرًا لدورها الحيوي في تحديد عوامل النجاح أو الفشل المؤسسي، العمل على رفع الوعي المؤسسي لدى الموظفين فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات المعتمدة، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز الرضا والانتماء الوظيفي والولاء الوطني.

3. دراسة (زروقة، 2020) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة".

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني داخل بيئة العمل، وقد اعتمد الباحثان على عينة عشوائية طبقية متساوية ضمت 103 موظفًا من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة. ولجمع البيانات، تم استخدام استبيانين: أحدهما لقياس مستوى الثقافة التنظيمية، والآخر لتقدير درجة التوافق المهني لدى الموظفين. وقد أسفرت النتائج الرئيسية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة وبين مستوى التوافق المهني لدى الموظفين، مما يبين أن الثقافة التنظيمية تلعب تؤثر في تحقيق الانسجام المهني وتعزيز الشعور بالرضا والاندماج في بيئة العمل.

4. دراسة (أبو شريعة، 2020) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة عيادة النصريات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع المؤسسي في بيئة العمل، وقد تم تنفيذها داخل عيادة النصريات التابعة لوكالة الغوث الدولية. تم تطبيق استبانة على 50 موظفًا وموظفة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين الإبداع المؤسسي، مما يشير إلى تأثير واضح للثقافة التنظيمية في دعم الابتكار داخل المؤسسة. وقد تبين أن المستوى العام للثقافة التنظيمية في العيادة بلغ نحو 82.24% أما على مستوى الأبعاد، فقد جاء بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 87.76%، تلاه بُعد المعتقدات بنسبة 85.80%، ثم التوقعات التنظيمية بنسبة 78.46%، بينما حلّ في المرتبة الأخيرة بُعد السياسات والإجراءات ولوائح العمل بنسبة بلغت 75.07% وفيما يخص الإبداع المؤسسي، فقد أظهرت البيانات أن مستواه في عيادة النصريات بلغ 81.51%، وهو مؤشر إيجابي يعكس بيئة عمل محفزة على الابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات عمل مرنة وواضحة، تتضمن خططًا عملية تمكّن الموظفين من فهم سلوكياتهم وتطوير أدائهم. كما أكدت على أهمية توفير المعلومات والموارد اللازمة لدعم أفكار العاملين، بما يساهم في رفع مستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

5. دراسة (شقرانة، 2021) بعنوان " الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال".

تسعى الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، وتحديدًا في المدارس الابتدائية التابعة لبلدية سيدي لعجال. لجمع البيانات، تم اعتماد أداة الاستبانة، وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة 30 مفحوصًا. واتخذت الدراسة المنهج الوصفي كإطار منهجي لتحليل المعطيات وفهم العلاقات بين المتغيرات. فيما يتعلق بأهم النتائج التي تم التوصل إليها بخصوص الفرضيات، فقد تم تأكيد الفرضية العامة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت 0.304، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي في البيئة التربوية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على حدة الصراع، إما من خلال التخفيف منه أو المساهمة في تطوير أساليب التعامل معه. أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فقد تم تأكيد صحة الفرضية الأولى، حيث بلغ معامل الارتباط بين بُعد القيم التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي -0.364، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة القوة وسالبة الاتجاه بين المتغيرين، وهو ما يعني أن تعزيز القيم التنظيمية قد يساهم في

تقليل حدة الصراع. كذلك، أكدت النتائج الفرضية الفرعية الثانية، حيث كانت قيمة معامل بيرسون بين بُعد التوقعات التنظيمية والصراع التنظيمي -0.208، مشيرة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة، وإن كانت ضعيفة، بين المتغيرين داخل المؤسسات التربوية.

6. دراسة (محمد، 2023) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان".

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور الثقافة التنظيمية في التأثير على عملية التنشئة الاجتماعية داخل المؤسسات.. وأجريت الدراسة على ديوان محافظة ميسان، والذي يمثل الجهة الإدارية العليا على مستوى المحافظة ويشرف على عدد كبير من المؤسسات الحكومية التابعة لها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبيان على 209 من العاملين. وأظهرت النتائج، كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية. وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة تعزيز الثقافة الديمقراطية في بيئة العمل داخل ديوان محافظة ميسان، وتشجيع الإدارة على التحلي بالمرونة في اتخاذ القرارات، والاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين ومراعاة تطلعاتهم.

7. دراسة (قدور، 2024) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المصارف التجارية العامة بمدينة درنة".

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني داخل بيئة العمل، وقد اعتمد الباحثان على عينة عشوائية طبقية متساوية ضمت 103 موظفًا من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة. ولجمع البيانات، تم استخدام استبيانين: أحدهما لقياس مستوى الثقافة التنظيمية، والآخر لتقدير درجة التوافق المهني لدى الموظفين. وقد أسفرت النتائج الرئيسية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة وبين مستوى التوافق المهني لدى الموظفين، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في تحقيق الانسجام المهني وتعزيز الشعور بالرضا والاندماج في بيئة العمل.

8. دراسة (Rizvi & Maulana، 2025) بعنوان " The Effect of Organizational Culture, Work-Life Balance, And Employee Innovation On Employee Performance With Job Satisfaction as an Intervening Variable Survey of Coffee Shop Employees In Palembang City

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آثار الثقافة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة وابتكار الموظفين على الأداء الوظيفي، مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، بين موظفي المقاهي في مدينة باليمبانج. تتناول هذه الدراسة الدور المهم للموارد البشرية في قطاع الخدمات، وخاصة في قطاع المقاهي المتنامي والتنافسي. تستخدم هذه الدراسة نهجًا كميًا باستخدام طريقة المسح. تم التطبيق على 180 مستجيبًا وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) القائمة على المربعات الجزئية الصغرى (PLS). أظهرت النتائج أن: (1) الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وهام على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، (2) يؤثر التوازن بين العمل والحياة إيجابي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، (3) يؤثر ابتكار الموظفين بشكل إيجابي وهام على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، و(4) يتوسط الرضا الوظيفي آثار الثقافة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة وابتكار الموظفين على أداء الموظفين. تشير هذه النتائج إلى أنه يمكن تحقيق تحسين أداء الموظفين من خلال خلق بيئة عمل داعمة، وتشجيع الابتكار، وكل ذلك يساهم في الرضا الوظيفي.

2.3. المتغير التابع

1. دراسة (عبادو، 2015) بعنوان " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعات ورقلة - غرداية - الوادي - بسكرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي في الجزائر، مع الوقوف على مدى اختلاف هذا الولاء وفقًا لعدد من المتغيرات، وهي: التخصص الأكاديمي، الرتبة العلمية، الأقدمية. استعانت الباحثة بمقياس "بورتر" لقياس الولاء التنظيمي، والذي يتكوّن من 14 بندًا، من بينها 3 فقرات ذات صياغة سلبية. وقد تم التأكد من صلاحية الأداة وصدقها وثباتها قبل التطبيق الفعلي. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 447 أستاذًا وأستاذة، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وشملت العينة أساتذة من ولايات ورقلة، والوادي، وغرداية، وبسكرة الواقعة في الجنوب الجزائري. وقد أظهرت النتائج: أظهر الأساتذة مستوى مرتفعًا من الولاء التنظيمي، لم تسجل فروق دالة في مستوى الولاء التنظيمي بين الأساتذة باختلاف التخصص الأكاديمي، لم تظهر فروق تبعًا لاختلاف الرتبة العلمية، عدم وجود فروق في الولاء

التنظيمي وفقاً لسنوات الأقدمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعة.

2. دراسة (خدوج، 2016) بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية علي بعض موظفي بلدية تماسين بمدينة تڤرت".

تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية تماسين بمدينة تڤرت، إلى جانب التعرف على مستويات كل من الولاء والمواطنة التنظيمية تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتحديدًا متغيري الجنس والأقدمية في العمل. وللتحقق من صحة هذه الفرضيات، استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي من خلال تطبيق أداتين: مقياس لقياس الولاء التنظيمي من إعداد الطالبة نفسها، مقياس المواطنة التنظيمية الذي وضعه (Allens & Lee، 2002) ، والذي تم تبنيه من قبل "رياض أبازيد" في دراسته عام 2010. وقد أظهرت النتائج: وجود علاقة دالة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، عدم وجود فروق دالة في الولاء التنظيمي وفق متغير الجنس، عدم وجود فروق دالة في المواطنة التنظيمية وفق متغير الجنس، وجود فروق دالة في الولاء التنظيمي وفق متغير الأقدمية، وأيضًا عدم وجود فروق دالة في المواطنة التنظيمية وفق متغير الأقدمية.

3. دراسة (بدوي، 2016) بعنوان " تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس".

هدفت الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) بمدينة نابلس. كما سعت الدراسة إلى فحص تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية مثل: طبيعة الوظيفة، الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي على هذه العلاقة. ، استخدم الباحث استبانة مكونة من مجالين رئيسيين تضمنت في مجموعها 36 فقرة؛ حيث شمل المجال الأول 25 فقرة تناولت أبعاد المناخ التنظيمي الخمسة، بينما اشتمل المجال الثاني على 11 فقرة لقياس مستوى الولاء التنظيمي. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها 70 موظفًا من العاملين في الشركة، وتم جمع البيانات، وترميزها، وإدخالها إلى الحاسوب، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS للإحصاء. وأظهرت النتائج: وجود درجة استجابة مرتفعة في كل من مجال المناخ التنظيمي ومجال الولاء التنظيمي، وجود علاقة ارتباط دالة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة، عدم وجود فروق دالة بين متوسطات استجابات المشاركين حول المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة: بتعزيز

المناخ التنظيمي داخل الشركة، من خلال رفع مستوى التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين، وزيادة عوامل التحفيز، إلى جانب تطوير بيئة عمل تقوم على أسس المشاركة والتواصل الديمقراطي.

4. دراسة (القحطاني، 2021) بعنوان " دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها".

هدفت الدراسة إلى بحث دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركات المساهمة في مدينة أبها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبيان على 59 موظفًا من العاملين بهذه الشركات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للاتصال التنظيمي على الولاء التنظيمي. وجود فروق دالة في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي يمكن إرجاعها إلى المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تسعى الشركات، بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها، إلى تحسين وتطوير آليات الاتصال داخل بيئاتها التنظيمية. كما شددت على أهمية معالجة المعوقات التي قد تؤثر في فعالية الاتصال، سواء كانت متعلقة بالجوانب النفسية للعاملين أو بالبيئة المؤسسية ذاتها. وأكدت التوصيات على ضرورة رفع وعي القيادات في هذه الشركات بأهمية الاتصال التنظيمي ودوره المحوري في تنمية الولاء الوظيفي، لما لذلك من أثر مباشر في رفع إنتاجية المؤسسة وتطوير أدائها العام.

5. دراسة (الطريسي، 2024) بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة".

تسعى الدراسة إلى استكشاف أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات الاتصال، الحوافز) على الولاء التنظيمي لدى موظفي أمانة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للتطبيق على 221 موظفًا. أظهرت النتائج وجود تأثير دال لعناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين. ومن خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تبين أن جميع مكونات المناخ التنظيمي تسهم بشكل ملحوظ في التأثير على الولاء التنظيمي، إلا أن الحوافز كانت العنصر الأكثر تأثيرًا من بين تلك المكونات. وأشارت نتائج التحليل إلى أن المناخ التنظيمي يفسر 44% من التغيرات في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، كما أوضح معامل التحديد. وهذا يدل على أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وأصبح أكثر دعماً ومرونة، انعكس ذلك إيجابياً على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين. وأوصت الدراسة بالتأكيد على الدور الحيوي

للمناخ التنظيمي في تعزيز الولاء المؤسسي لدى موظفي أمانة المدينة المنورة، وأوصت بضرورة العمل على تطوير البيئة التنظيمية بمختلف جوانبها لدعم استقرار الموظفين وتحفيزهم نحو أداء أكثر التزاماً وانتماءً.

6. دراسة (النجار، 2024) بعنوان " التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي: الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء على الأعضاء الأكاديميين بجامعة الحدود الشمالية".

تهدف الدراسة إلى اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد التماثل التنظيمي، والتي تشمل: الولاء التنظيمي، العضوية التنظيمية، والتشابه، إلى جانب دراسة أثر أبعاد قيم الثقة التنظيمية المتمثلة في: الثقة المبنية على القدرة، الثقة القائمة على النية الطيبة (الخيرية)، الثقة المعتمدة على الأمانة، والثقة المستندة إلى ثقافة الانفتاح، على مستوى الإبداع التنظيمي لدى الهيئة التدريسية في جامعة الحدود الشمالية. كما سعت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي، حيث تم بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التماثل التنظيمي)، والمتغيرات الوسيطة (قيم الثقة التنظيمية)، والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي). وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على كل من قيم الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي، مما يشير إلى أن زيادة مستويات التماثل بين الأفراد والمؤسسة تسهم في تعميق الثقة وتعزيز الإبداع. كما أظهرت النتائج كذلك أن قيم الثقة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في الإبداع التنظيمي. كما بينت نتائج التحليل أن قيم الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي، مما يعني أن تأثير التماثل على الإبداع يتحقق جزئياً من خلال تعزيز الثقة داخل بيئة العمل.

7. دراسة (He & Tresirichod) بعنوان " The mediating role of psychological ownership and job satisfaction in human resource management practices and employee loyalty: A case study of Sichuan University of Technology".

تهدف الدراسة إلى بحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على ولاء الموظفين، مع التركيز على الآثار الوسيطة للملكية النفسية والرضا الوظيفي. يتضمن هذا البحث جمع بيانات المسح من 600 معلم في جامعة سيتشوان للتكنولوجيا، الواقعة في المنطقة الغربية من الصين، لتكون بمثابة دراسة حالة. تم تقييم الفرضيات المطروحة في الإطار النظري من خلال تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM). تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لا تزيد من ولاء الموظفين بشكل مباشر فحسب، بل تعززه أيضاً بشكل كبير من خلال تعزيز الملكية النفسية وتحسين الرضا الوظيفي. تؤكد هذه

الدراسة الدور الوسيط المشترك للملكية النفسية والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وولاء الموظفين.

8. دراسة (Allaw, 2025) بعنوان " Organizational Friendship as an Introduction to Enhancing Organizational Loyalty: In the Iraqi Education Sector

تهدف الدراسة إلى تحليل دور الصداقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في قطاع التعليم العراقي. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من 372 فردًا يعملون في مناصب قيادية ضمن القطاع، باستخدام استبيان مُصمم وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، وحُللت البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. أظهرت نتائج التحليل أن للصداقة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا على الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة التقدير 0.62، مما يشير إلى تأثير متوسط إلى قوي. وأوصى البحث بتبني سياسات تُعزز بيئة العمل التعاونية، مثل تعزيز الثقة التنظيمية من خلال سياسات شفافة، وتشجيع قنوات التواصل المفتوحة بين الموظفين والإدارة. تُسهم هذه الاستراتيجيات في زيادة الولاء التنظيمي وتحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1. دراسة (خثير، 2017) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالصحة في ولاية عين الدفلى، حيث تم تطبيق استبيان على (805) فردًا من هيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الأربع في الولاية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج: وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العاملين، وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، كان أكثر الأبعاد تأثيرًا (أهداف المؤسسة الاستشفائية - الدعم والتشجيع - الانضباط - الابتكار والإبداع - احترام وتقدير الأفراد)، بينما لم يكن لبُعد جماعة العمل تأثير معنوي على الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة: بضرورة معالجة أوجه القصور التي أظهرتها الدراسة، تعزيز نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم على مستوى المؤسسات الصحية، إشراك جميع الفاعلين في صياغة وتبني ثقافة مؤسسية مشتركة، اقتراح إعداد دليل تنظيمي يعكس هوية المؤسسة، ويضم شعارها وقيمها وثقافتها التنظيمية.

2. دراسة (صادق، 2016) بعنوان " دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل".

هدفت الدراسة إلى بحث دور أنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبيان على (37) فرداً من القيادات الإدارية بالمعهد التقني الإداري في مدينة أربيل. وقد خلص البحث إلى: وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، وثقافة العمليات) والولاء التنظيمي بأبعاده (الإحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة). وأظهرت النتائج وجود أثر دال لأنماط الثقافة التنظيمية على بُعدي "الإحساس بالانتماء" و"الاندماج والمساهمة". وأوصت الدراسة: بضرورة العمل على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تعزز مشاعر الإخلاص والوفاء لدى العاملين تجاه المؤسسة، اعتماد نظم حوافز مادية ومعنوية فعالة تُسهم في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، تنظيم دورات تدريبية داخلية وخارجية لرفع كفاءة العاملين، وتطوير أدائهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى اندماجهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

3. دراسة (أحمد، 2019) بعنوان " الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي: بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية".

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان على 240 فرد تم اختيارهم بشكل قصدي. وقد أظهرت النتائج أن السلوك الإبداعي يتوسط بالكامل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ما يشير إلى أهمية تعزيز السلوك الإبداعي كعامل حاسم في رفع مستويات الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة، العمل على مواكبة التطورات العالمية في القطاع الصناعي، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات، إعادة النظر في السياسات التنظيمية لتدعيم ثقافة الابتكار والولاء في آن واحد.

4. دراسة (منجل، 2020) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة في محافظة ذي قار".

هدفت الدراسة بحث واقع الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة في محافظة ذي قار، وكذلك قياس مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بالإضافة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر الموظفين. استخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان على (100) موظف من المديرية. وأكدت نتائج الدراسة: أن موظفو مديرية الشباب والرياضة مستوى جيداً من الثقافة التنظيمية، أبدى الموظفون إدراكاً عالياً لأهمية الولاء التنظيمي في بيئة العمل، وجود علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ما يعكس التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية في تعزيز ولاء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف مقياس الثقافة التنظيمية في دراسات مستقبلية تستهدف تطوير العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات الرياضية الأخرى، العمل على تطوير الجوانب الإدارية للموظفين من خلال إشراكهم في دورات تدريبية وتطويرية تساهم في رفع كفاءتهم وتعزيز الولاء المؤسسي.

5. دراسة (Puspita, 2020) بعنوان " The influence of organizational culture and work engagement over employee performance mediated by employee loyalty".

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والمشاركة في العمل على أداء الموظفين، مع اعتبار ولائهم متغيراً وسيطاً في مستشفى X. صُممت هذه الدراسة كدراسة سببية توضيحية مع مجتمع من جميع الموظفين في مستشفى X. وتم تطبيق استبيان على 68 مشاركاً. عُولجت البيانات المجمعة باستخدام أدوات التحليل الوصفي والكمي. وتم اختبار البيانات باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS. أظهرت نتائج هذا البحث أن للثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين ($p=0.006$)، وللاخراط في العمل تأثير إيجابي على أداء الموظفين ($p=0.006$)، وللولاء تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين ($p=0.006$). وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية والانخراط في العمل تأثيراً على أداء الموظفين، والذي يتوسطه الولاء.

6. دراسة (Kahpi, et al, 2020) بعنوان " The role of organizational culture against employee loyalty in the manufacturing industry of musical instrument assembly".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير متغيرات الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين على ولاء الموظفين في قطاع التصنيع الموسيقي بمقاطعة بانتن. استخدم هذا البحث منهجًا كمياً وأساليب التصميم الترابطي. يتكون مجتمع الدراسة من موظفين في شركة تجميع آلات موسيقية بمقاطعة بانتن، وبلغ إجمالي العينة 75 مُستجيبًا، باستخدام أسلوب العينة القصدية. استخدم هذا البحث تقنيات جمع البيانات من خلال المقابلات الأولية والاستبيانات الموزعة على المُستجيبين باستخدام أسلوب التحليل SEM PLS. أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا على ولاء الموظفين. كان للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي. لم يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على ثقافة المنظمة وولاء الموظفين. واستنادًا إلى الملاحظات الميدانية والمقابلات مع الموظفين، لا يزال ولاء معظم الموظفين منخفضًا، نظرًا لكثرة عدد الموظفين المتعاقدين. ويتعين على شركات الإدارة زيادة عدد القوى العاملة فورًا إلى موظفين دائمين حتى يشعروا بالراحة في العمل بالشركة.

7. دراسة (هادي، 2021) بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية".

بحثت الدراسة مستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي كلية التربية في الجامعة المستنصرية، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في الولاء التنظيمي تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث)، وقياس مستوى الثقافة التنظيمية، والتحقق من وجود فروق دالة في الثقافة التنظيمية تبعًا للنوع الاجتماعي. وبلغت عينة الدراسة (200) من أساتذة الجامعة. قامت الباحثة ببناء مقياس خاص لقياس الولاء التنظيمي، كما تبنت مقياسًا معتمدًا لقياس الثقافة التنظيمية. أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وجود فروق دالة في الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث لصالح الذكور. عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين الذكور والإناث في الثقافة التنظيمية. في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية.

8. دراسة (Pramudita, et al, 2022) بعنوان " The influence of career development, job satisfaction, and organizational culture on employee loyalty".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التطوير المهني والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين لشركة الخدمات اللوجستية في سورابايا. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث وزع مجموعة من الاستبيانات كوسيلة لجمع البيانات ثم يعالجها في بيانات فاصل الاستبيان والتي تتم معالجتها بعد ذلك باستخدام SPSS 25. بلغ عدد سكان وعينة هذه الدراسة 74 موظفًا في شركة الخدمات اللوجستية في سورابايا. نتائج اختبار الفرضية الجزئية التطوير المهني الجزئي له تأثير إيجابي على ولاء الموظفين والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي جزئيًا على ولاء الموظفين والثقافة التنظيمية له تأثير إيجابي وهام جزئيًا على ولاء الموظفين. ونتائج اختبار الفرضية المتزامنة تم ذكر القيمة المحسوبة لـ F لتكون 41570 وتم تضمينها على أنها أكبر من جدول F 2.74. وهذا يعني أن H_0 مرفوض و H_1 مقبول. والقيمة المهمة هي 0.000 أقل من 0.05. لذا فإن التطوير المهني والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية لها في وقت واحد تأثير كبير على ولاء الموظفين. في حين أن معامل مربع R من اختبار التحديد والذي يبلغ 0.625 2 يعني أن العلاقة بين التطوير المهني والرضا الوظيفي وثقافة المنظمة على ولاء الموظفين تؤثر بنسبة 62.5%، في حين أن النسبة المتبقية 37.5% يتم تفسيرها من خلال متغيرات أخرى غير مدرجة في النمذجة.

9. دراسة (أمين، 2023) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال".

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي، وبحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بالمديرية المركزية لشركة "نفطال". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيقه على عينة عشوائية منتظمة بلغ حجمها (168) إطارًا متوسطًا، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (395) موظفًا يعملون في المديرية المركزية للشركة، وذلك خلال عام 2019. وقد استخدمت الدراسة مقياس الثقافة التنظيمية الذي وضعه ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1990)، في نسخته المترجمة إلى العربية من قبل عبد الرحمن هيجان (1995)، إلى جانب مقياس الولاء التنظيمي الذي طوره موداي وزملاؤه (1978)، بترجمة عبد الرحيم القطان (1989). وقد أسفرت نتائج الدراسة: أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العينة كان مرتفعًا، وجود علاقة ارتباطية دالة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ما يدل على أن تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الإطارات المتوسطة.

2.5. الخاتمة

من خلال الدراسات السابقة التي تم تناولها تناولت متغير الثقافة التنظيمية، نجد أن معظم الدراسات تناولت متغير الثقافة التنظيمية كمتغير رئيسي للكشف عن العلاقة بينه وبين عدد من المتغيرات. فنجد أن هناك تنوع بينهم من حيث التنوع البيئي؛ حيث أجريت عدد من الدراسات في بيئات تنظيمية متنوعة مثل القطاع الصناعي (بن عودة، 2018)، والخدمات الصحية (محمد، 2023)، والتعليمية (شقراة، 2021)، والمالية والمصرفية (قدور، 2024)، وحتى في بيئة قطاع المقاهي (Rizvi & Maulana، 2025). هذا التنوع أضاف بعداً مقارناً مهماً يسمح بفهم أوسع لكيفية تشكل الثقافة التنظيمية باختلاف البيئة التنظيمية، كما يُظهر مدى شمولية هذا المتغير في التفاعل مع مختلف القطاعات. وكذلك من حيث المنهجية، اعتمدت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم توظيف أساليب إحصائية متنوعة مثل تحليل المسار (Rizvi & Maulana، 2025)، وتحليل بيرسون (شقراة، 2021)، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأيضاً من حيث النتائج، فأشارت عدد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعدد من المتغيرات ومنها الرضا الوظيفي (المليحان، 2019؛ Rizvi & Maulana، 2025)، الإبداع المؤسسي (أبو شريعة، 2020؛ زروقة، 2020)، التوافق المهني (زروقة، 2020)، الأداء الوظيفي (Rizvi & Maulana، 2025).

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي، نجد أن هذا المتغير حظي باهتمام واسع سواء على مستوى الأوساط الأكاديمية أو في البيئات الإدارية. فمن حيث السياقات البيئية، تنوعت الدراسات ما بين المؤسسات الأكاديمية (عبادو، 2015؛ النجار، 2024؛ He & Tresirichod، 2025)، القطاع البلدي والخدمي (خدوج، 2016؛ الطريسي، 2024)، القطاع الصناعي (بدوي، 2016)، القطاع الخاص والشركات المساهمة (القحطاني، 2021؛ Allaw، 2025) هذا التنوع يثري فهمنا حول الولاء التنظيمي، إذ يُظهر كيف يتشكل الولاء ضمن ثقافات تنظيمية مختلفة. كما أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي حسب طبيعة الدراسة، واعتمدت دراسات أخرى على استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (He & Tresirichod، 2025؛ النجار، 2024). كما نجد أن معظم الدراسات أكدت على أهمية الولاء التنظيمي كعامل حاسم في رفع الإنتاجية، وتعزيز الانتماء، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، كما اتفقت عدة دراسات على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي ومتغيرات أخرى مثل: المناخ التنظيمي (بدوي،

2016؛ الطريسي، 2024)، الاتصال التنظيمي (القحطاني، 2021)، الصداقة التنظيمية (Allaw، 2025)، الثقة والتماثل التنظيمي (النجار، 2024).

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، فنجد أنه كان هناك تنوع في القطاعات التي تم تناولها كالصحة، التعليم، الرياضة، الصناعة وغيرها. فبعض الدراسات تم تطبيقها على بيئات: كالمستشفيات (خثير، 2017)، المعاهد التعليمية (صادق، 2016؛ هادي، 2021)، المؤسسات الصناعية (Kahpi، 2020)، والقطاع الرياضي (منجل، 2020). اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية. إلا أن بعضها استخدم أدوات تحليل متقدمة مثل تحليل المسار (SEM) وبرنامج AMOS في بعض الدراسات (مثل أحمد، 2019 و Puspita، 2020) منح نتائج أكثر دقة وسمح بفحص علاقات أكثر تعقيداً. كما اتفقت معظم الدراسات (مثل خثير، 2017؛ منجل، 2020؛ هادي، 2021؛ Puspita، 2020؛ أمين، 2023) على وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. ويعزز هذا الاتفاق فرضية أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تخلق بيئة عمل تعزز ارتباط الموظف بمؤسسته على المستوى الانتمائي والسلوكي والوجداني. تميزت بعض الدراسات، مثل دراسة (نور الدين، 2019)، بإدخال السلوك الإبداعي كمتغير وسيط، وأثبتت دوره الكامل في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. كذلك، دراسة (Puspita، 2020) تناولت الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، مما يُظهر تطوراً في نماذج البحث من العلاقة المباشرة إلى النماذج السببية المركبة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة الحالية، حيث يقدم عرضاً للمنهج المعتمد في الإجابة عن تساؤلات البحث، ويصف العينة التي طبقت عليها أدوات القياس. كما يستعرض الفصل الأداة البحثية المستخدمة، وخصائصها ومعاييرها السيكمترية، إضافة إلى توضيح الخطوات والإجراءات التي اتُبعت أثناء تطبيقها على العينة. إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

■ الثقافة التنظيمية

هي المنظومة المتكاملة من القيم التنظيمية، وتمكين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإنجاز والإبداع التي يدركها العاملون في الاتحاد العربي لكرة القدم، ويتم قياسها وفق استجابة أفراد عينة الدراسة على استبيان مكون من أربعة أبعاد رئيسية (القيم التنظيمية، تمكين العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، تشجيع الإنجاز والإبداع)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتمثل الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث مؤشراً على مستوى الثقافة التنظيمية كما تُمارس وتُطبق داخل الاتحاد.

■ الولاء التنظيمي

هو درجة الالتزام والانتماء العاطفي والسلوكي الذي يُظهره العاملون تجاه الاتحاد العربي لكرة القدم كما يتم قياسه من خلال استجابات العاملين على بنود الاستبيان لقياس الولاء التنظيمي وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتمثل الدرجة الكلية للمشاركة مستوى الولاء التنظيمي لديه، بحيث تشير الدرجات المرتفعة إلى ولاء تنظيمي أعلى.

3.3. تصميم البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي من أجل بحث واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) لدى الاتحاد العربي لكرة القدم، التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم، بحث أثر تطبيق الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين داخل الاتحاد العربي لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة المستهدفة لبحث أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي داخل هذه المؤسسة الرياضية الإقليمية. ونظرًا لصعوبة الوصول إلى المجتمع بالكامل، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث أتيح الاستبيان الإلكتروني لجميع العاملين عبر التطبيق الإلكتروني، ليتمكن كل فرد من المشاركة بشكل طوعي، مما يضمن تكافؤ الفرص أمام جميع أفراد المجتمع للمشاركة.

وبعد انتهاء فترة جمع البيانات، بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (51) استجابة، وهي تمثل حجم العينة التي اعتمدت عليها الدراسة في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. ويُعد هذا الحجم مناسبًا بالنظر إلى طبيعة المجتمع وحجم المؤسسة، كما يتيح درجة مقبولة من التمثيل الإحصائي، خصوصًا أن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بفحص العلاقات بين المتغيرات في عينات متوسطة الحجم.

3.5. طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة للدراسة، والذي تكون من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الأساسية المتعلقة بعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). كما تكون الجزء الثاني من بنود الاستبيان؛ والذي يتم الإجابة عليها وفق ليكرت الخماسي (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، وتم إعطاء الدرجة وفق الترتيب التالي (5 – 4 – 3 – 2 – 1)، وقد تكون الاستبيان من المحاور التالية:

1. **المحور الأول:** يتعلق بقياس الثقافة التنظيمية، والذي يتكون من 4 أبعاد فرعية (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) كلاً منها يتكون من (6) بنود أساسية.

2. **المحور الثاني:** يتعلق بقياس الولاء التنظيمي، ويتكون هذا المحور من (10) بنود.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل وتحليل ميداني قائم على بيانات واقعية من مجتمع الدراسة. فقد شملت البيانات الثانوية مجموعة واسعة من المصادر العلمية التي تم الرجوع إليها عند كتابة البيانات والدراسات السابقة، مثل الكتب المتخصصة، والرسائل الجامعية، والمقالات العلمية المحكمة، والدوريات الحديثة ذات الصلة بموضوعي الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

أما البيانات الأولية فقد تم جمعها مباشرة من العاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم، وذلك باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني المصمم لأغراض الدراسة. وتضمنت هذه البيانات معلومات ديموغرافية عن أفراد العينة مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، إلى جانب بيانات كمية حول متغيرات الدراسة الرئيسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين. وقد تمكنت من خلال هذه البيانات الأولية فحص العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، واختبار الفرضيات المطروحة، والتوصل إلى نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير البيئة التنظيمية داخل المؤسسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 25)، حيث تم استخدامه في معالجة البيانات وتنظيمها واستخلاص النتائج بطريقة علمية. وقد أسهم البرنامج في تفسير البيانات بما يمكن من الإجابة بدقة عن تساؤلات الدراسة. ولتحقيق ذلك، استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة، ومنها.

◆ معامل ارتباط بيرسون.

◆ معامل ألفا كرونباخ

♦ المتوسطات والانحرافات المعيارية.

♦ تحليل الانحدار

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للإطار التطبيقي للدراسة، حيث تم توضيح المنهجية المتبعة، إلى جانب تقديم وصف مفصل للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. كما استعرض الفصل الأداة المستخدمة في جمع البيانات والإجراءات المعتمدة للتحقق من صدقها وثباتها. وتضمن الفصل أيضاً الإجراءات العملية التي تمت أثناء تطبيق الدراسة، بالإضافة إلى إيضاح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات بما يتوافق مع أهداف البحث. وخلال الفصل التالي، فسيتم عرض النتائج الإحصائية الناتجة عن تطبيق أدوات القياس وتحليل البيانات، تمهيداً لمناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول الفصل الرابع عرض النتائج الإحصائية المستمدة من تحليل بيانات الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث يقدم عرضاً للجداول والنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها. ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تفسير النتائج وتحليلها في ضوء أهداف البحث ومتطلباته.

4.2. توصيف عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على (51) من العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، وقد ام اختيار العينة بشكل عشوائي من خلال التطبيق الإلكتروني، ويوضح الجدول التالي خصائص العينة التي تم التطبيق عليها وفق الآتي:

جدول (1) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

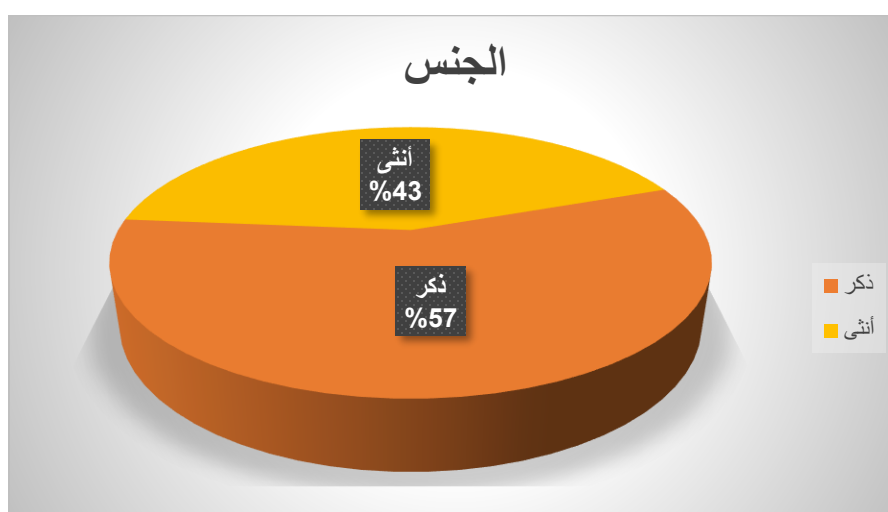
الخصائص	ع	%
الجنس	29	56.9
	22	43.1
الفئة العمرية	9	17.6
	21	41.2
	14	27.5
	7	13.7
المستوى التعليمي	13	25.5
	30	58.8
	8	15.7

15.7	8	أقل من 3 سنوات	مستوى الخبرة
25.5	13	3 : 6 سنوات	
9.8	5	7 - 10 سنوات	
49	25	أكثر من 10 سنوات	
% 100	51	المجموع	

يوضح جدول (1) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة المكونة من (51) مشاركًا، تبين النتائج أن نسبة الذكور بلغت (56.9%) مقابل (43.1%) للإناث. كما تتوزع الفئات العمرية بشكل يُظهر أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة (30-39 عامًا) بنسبة (41.2%)، تليها فئة (40-49 عامًا) بنسبة (27.5%). أما الفئات الأصغر من 30 عامًا فتمثل (17.6%)، بينما تبلغ فئة (50 عامًا فأكثر) (13.7%). كما شكلت حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة (58.8%)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (25.5%)، ثم حملة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة (15.7%). وفيما يتعلق بمستوى الخبرة، أكبر نسبة من المشاركين يمتلكون خبرة تتجاوز (10) سنوات بنسبة (49%)، تليها فئة الخبرة (3-6 سنوات) بنسبة (25.5%). أما أقل الفئات تمثيلًا فهي فئة الخبرة (7-10 سنوات) بنسبة (9.8%). وتوضح الرسوم البيانية التالية، خصائص

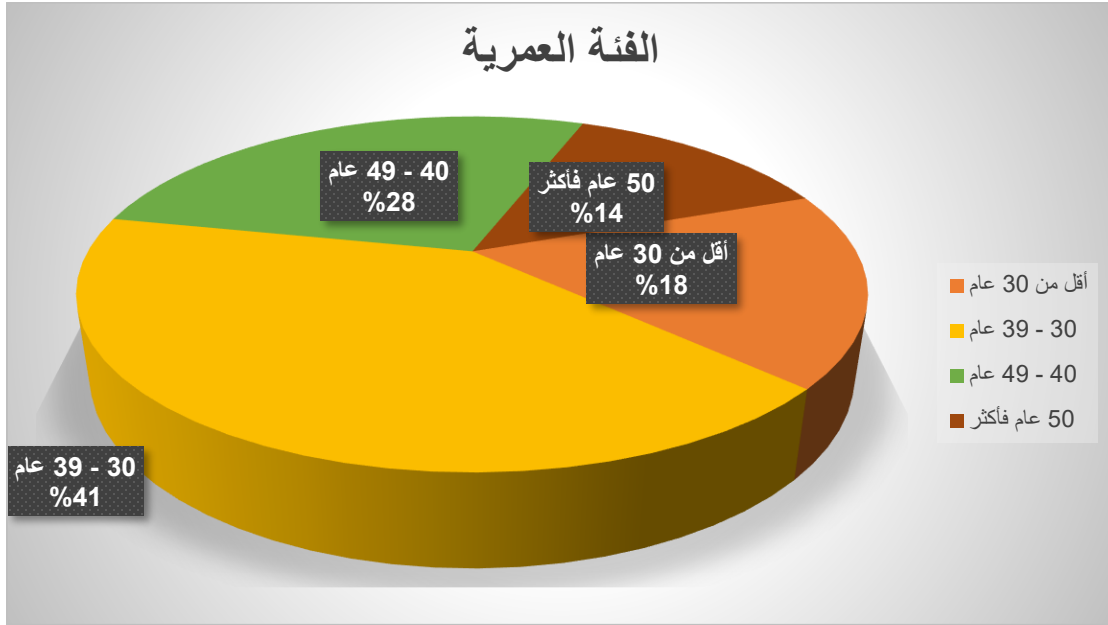
العينة بشكل تفصيلي:

❖ الجنس



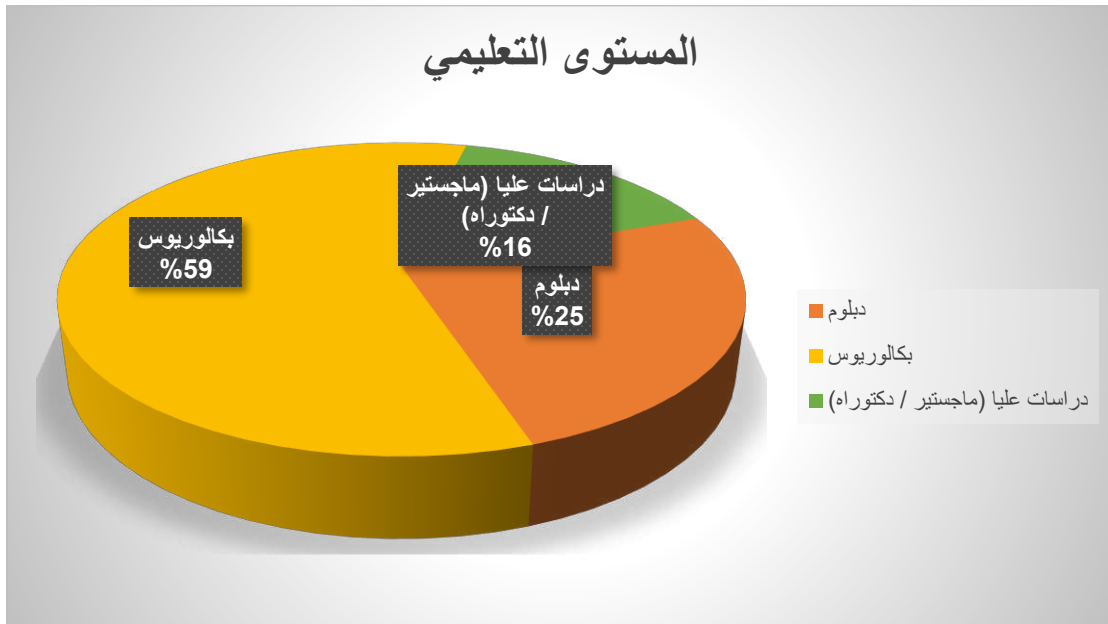
شكل (4 - 1) يوضح نسبة أفراد العينة وفق الجنس

❖ الفئة العمرية



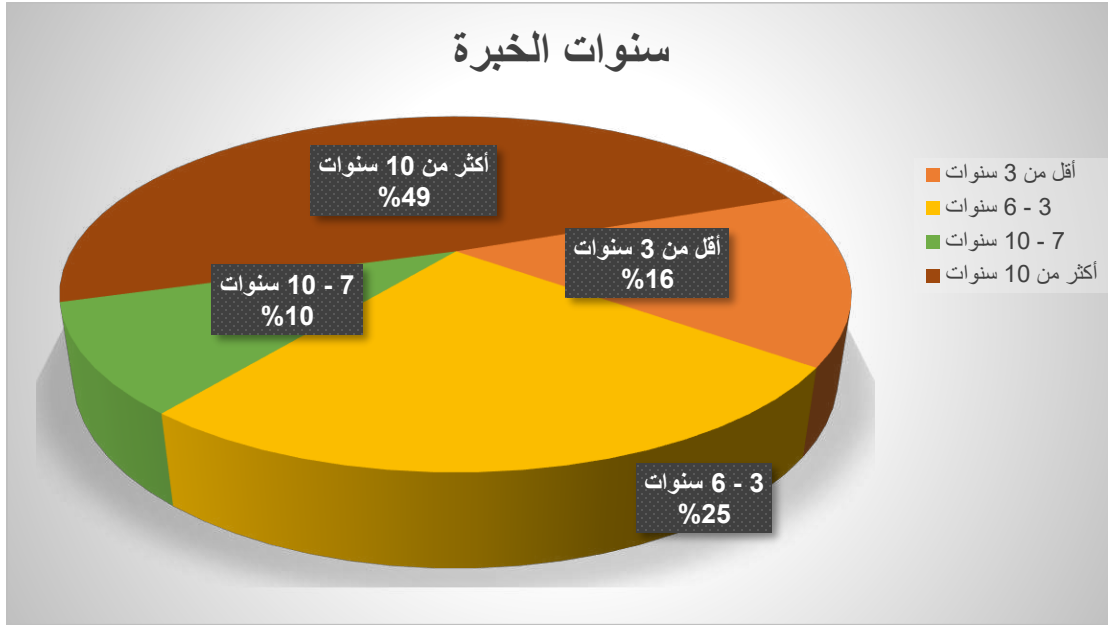
شكل (4 - 2) يوضح نسبة أفراد العينة وفق الفئة العمرية

❖ المستوى التعليمي



شكل (4 - 3) يوضح نسبة أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

❖ سنوات الخبرة



شكل (4 - 4) يوضح نسبة أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

1.4.3. صدق الأداة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون من أجل قياس صدق الأداة؛ حيث تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي ينتمي إليه البند، وقد كانت قيم معامل ارتباط بيرسون كالتالي.

جدول (2) يوضح قيم معامل الارتباط لقياس الصدق

المحور الثاني		المحور الأول							
		البعد الأول		البعد الأول		البعد الأول		البعد الأول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.68	1	0.78	1	0.70	1	0.70	1	0.71	1
0.72	2	0.74	2	0.68	2	0.55	2	0.76	2
0.58	3	0.81	3	0.73	3	0.73	3	0.53	3
0.75	4	0.84	4	0.79	4	0.71	4	0.74	4
0.84	5	0.88	5	0.72	5	0.68	5	0.70	5
0.75	6	0.78		0.66		0.71		0.75	6
0.59	7								
0.81	8								
0.77	9								
0.67	10								

**** القيم دالة عند مستوى دلالة (0.01)**

من خلال الجدول السابق، يتبين لنا قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة؛ حيث يتبين لنا أن قيم الارتباط تراوحت بين (0.53 – 0.88) وجميعها كانت دالة عند مستوى دلالة (0.01). مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى ثبات مقبول ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في القياس.

2.4.3. ثبات الأداة

اعتمدت الدراسة على معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من ثبات الأداة، ويشير الجدول التالي إلى قيمه كالاتي.

جدول (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

الأبعاد والمحاور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول	6	0.78
البعد الثاني	6	0.77
البعد الثالث	6	0.81
البعد الرابع	6	0.85
المحور الأول	24	0.93
المحور الثاني	10	0.89
الاستبيان ككل	34	0.95

يشير الجدول السابق إلى قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، حيث يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا للبعد الأول كانت (0.78)، البعد الثاني (0.77)، البعد الثالث (81)، البعد الرابع (0.85)، المحور الأول ككل (0.93)، المحور الثاني (0.89)، الاستبيان ككل (0.95)، وجميعها كانت قيم دالة أعلى من (0.70). مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى ثبات عالي ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في القياس والتعميم.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل التعرف على واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) لدى الاتحاد العربي لكرة القدم.

1. بُعد القيم التنظيمية

جدول (4) نتائج العينة على بُعد القيم التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تلتزم المؤسسة بمجموعة واضحة من القيم التي توجه سلوك العاملين.	4.22	0.610	مرتفع جدًا	2
2	تعكس القرارات الإدارية قيمًا وأخلاقيات مهنية يتفق عليها العاملون.	4.12	0.840	مرتفع	4
3	تسود بيئة عمل تركز على الاحترام المتبادل بين الموظفين.	4.20	0.895	مرتفع جدًا	3
4	تتبنى الإدارة قيمًا تحفز على الانتماء للمؤسسة.	4.24	0.710	مرتفع جدًا	1
5	تعزز المؤسسة قيم العدالة والإنصاف في تعاملاتها.	4.04	0.871	مرتفع	5
6	يتم توجيه سلوك العاملين أثناء أداء مهامهم من خلال قيم تنظيمية واضحة.	3.94	0.947	مرتفع	6
البعد ككل		4.12	0.947	مرتفع	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على **البعد الأول** الذي يتعلق بقياس "القيم التنظيمية" وقد أظهرت النتائج حصول البعد على **مستوى مرتفع** بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.947).

كما بينت النتائج أن البند (4) والذي نص على "تتبنى الإدارة قيماً تحفز على الانتماء للمؤسسة." حصل على أعلى متوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.710)، ثم جاء البند (1) والذي نص على "تلتزم المؤسسة بمجموعة واضحة من القيم التي توجه سلوك العاملين." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.610)، يليه البند (3) الذي نص على "تسود بيئة عمل تركز على الاحترام المتبادل بين الموظفين." بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.895)، وفي المرتبة الرابعة البند (2) الذي نص على "تعكس القرارات الإدارية قيماً وأخلاقيات مهنية يتفق عليها العاملون." بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.840).

2. بُعد تمكين العاملين

جدول (5) نتائج العينة على بعد تمكين العاملين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تمنح المؤسسة العاملين صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم.	3.82	0.793	مرتفع	6
2	تشرك الإدارة العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بمهامهم.	3.90	0.855	مرتفع	4
3	يشعر العاملون بأن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.	3.94	0.858	مرتفع	3
4	تتيح الإدارة للعاملين حرية التعبير عن آرائهم.	3.84	0.903	مرتفع	5
5	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بسلاسة.	3.98	0.787	مرتفع	2
6	توفر المؤسسة فرصاً للتعليم وتطوير المهارات.	4.02	0.883	مرتفع	1
البعد ككل		3.91	0.883	مرتفع	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على **البعد الثاني** الذي يتعلق بقياس "تمكين العاملين" وقد أظهرت النتائج حصول البعد على **مستوى مرتفع** بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.883).

كما بينت النتائج أن البند (6) والذي نص على "توفر المؤسسة فرصًا للتعلم وتطوير المهارات." حصل على أعلى متوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.883)، ثم جاء البند (5) والذي نص على "يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بسلاسة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.787)، يليه البند (3) الذي نص على "يشعر العاملون بأن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية." بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.858)، وفي المرتبة الرابعة البند (2) الذي نص على "تُشرك الإدارة العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بمهامهم." بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.855).

3. بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (6) نتائج العينة على بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	4.04	0.747	مرتفع	1
2	يتم أخذ آراء العاملين عند وضع خطط العمل.	3.59	0.920	مرتفع	6
3	يتاح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة.	3.76	0.951	مرتفع	3
4	تُناقش القرارات التنظيمية بشكل جماعي عند الحاجة.	3.73	1.021	مرتفع	4
5	توفر المؤسسة قنوات رسمية لتقديم المقترحات والملاحظات.	3.96	0.848	مرتفع	2
6	يشعر الموظفون بأن مشاركتهم تؤثر في القرارات النهائية.	3.67	0.909	مرتفع	5
البعد ككل		3.79	0.647	مرتفع	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على **البعد الثالث** الذي يتعلق بقياس " المشاركة في اتخاذ القرارات " وقد أظهرت النتائج حصول البعد على **مستوى مرتفع** بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.647). كما بينت النتائج أن البند (1) والذي نص على " تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم. "حصل على أعلى متوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.747)، ثم جاء البند (5) والذي نص على "توفر المؤسسة قنوات رسمية لتقديم المقترحات والملاحظات." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.848)، يليه البند (3) الذي نص على " يتاح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة." بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.951)، وفي المرتبة الرابعة البند (4) الذي نص على "تناقش القرارات التنظيمية بشكل جماعي عند الحاجة." بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.021).

4. بُعد تشجيع الإنجاز والإبداع

جدول (7) نتائج العينة على بُعد تشجيع الإنجاز والإبداع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة.	3.96	0.747	مرتفع	5
2	تحفز الإدارة العاملين على التميز في أداء أعمالهم.	3.98	0.927	مرتفع	3
3	يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمتميزين.	4.02	0.836	مرتفع	1
4	تشجع الإدارة أساليب العمل التي تسهم في تحسين الأداء.	4.02	0.678	مرتفع	2
5	تهتم الإدارة بدعم وتنفيذ الابتكارات التي يقدمها العاملون.	3.98	0.812	مرتفع	4
6	تحرص المؤسسة على تبني أفكار العاملين المفيدة.	3.94	0.881	مرتفع	6
البعد ككل		3.98	0.630	مرتفع	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على **البعد الرابع** الذي يتعلق بقياس "تشجيع الإنجاز والإبداع" وقد أظهرت النتائج حصول البعد على **مستوى مرتفع** بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.630). كما بينت النتائج أن البند (3) والذي نص على "يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمتميزين." حصل على أعلى متوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.836)، ثم جاء البند (4) والذي نص على "تشجع الإدارة أساليب العمل التي تسهم في تحسين الأداء." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.678)، يليه البند (2) الذي نص على "تحفز الإدارة العاملين على التميز في أداء أعمالهم." بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.927)، وفي المرتبة الرابعة البند (5) الذي نص على "تهتم الإدارة بدعم وتنفيذ الابتكارات التي يقدمها العاملون." بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.630).

ثانيًا: الولاء التنظيمي

جدول (8) نتائج العينة على محور الولاء التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	4.12	0.791	مرتفع	4
2	أبذل جهدًا إضافيًا من أجل نجاح المؤسسة.	4.06	0.785	مرتفع	5
3	أحرص على تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية.	4.33	0.554	مرتفع جدًا	1
4	أشعر بالرضا تجاه عملي في المؤسسة.	4.14	0.800	مرتفع	2
5	أفضل البقاء في المؤسسة لفترة طويلة.	3.73	1.021	مرتفع	10
6	أثق بسياسات المؤسسة وإدارتها.	3.80	0.939	مرتفع	8
7	أشارك بفاعلية في الأنشطة المؤسسية المختلفة.	4.02	0.678	مرتفع	6
8	أشعر بالارتباط العاطفي تجاه المؤسسة.	3.75	0.977	مرتفع	9

7	مرتفع	0.806	3.90	أدافع عن المؤسسة في حال تعرضها للانتقاد.	9
3	مرتفع	0.816	4.12	أفتخر بانتمائي لهذه المؤسسة.	10
	مرتفع	0.597	3.99	البعد ككل	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على المحور الثاني الذي يتعلق بقياس "الولاء التنظيمي" وقد أظهرت النتائج حصول البعد على مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.597).

كما بينت النتائج أن البند (3) والذي نص على "أحرص على تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية." حصل على أعلى متوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.554)، ثم جاء البند (4) والذي نص على "أشعر بالرضا تجاه عملي في المؤسسة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.800)، يليه البند (10) الذي نص على "أفتخر بانتمائي لهذه المؤسسة." بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.816)، وفي المرتبة الرابعة جاء البند (1) الذي نص على "أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها." بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.791)، وفي المرتبة الخامسة جاء البند (2) والذي نص على "أبذل جهداً إضافياً من أجل نجاح المؤسسة.: بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.785).

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: اختبار الفرضيات

من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، لبحث مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم، تم استخدام معامل الانحدار المتعدد، وقد أشارت النتائج وفق التالي.

جدول (9) يوضح نتائج تأثير توفر الثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي

SIG	F	R ² المعدلة	R ²	R
0.000	14.55	0.520	0.559	0.747

الولاء التنظيمي					المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	(β)	(SE)	(B)	
0.01	1.354	0.185	0.144	0.195	البعد الأول: القيم التنظيمية
0.05	1.835	0.314	0.176	0.323	البعد الثاني: تمكين العاملين
0.01	1.642	0.254	0.143	0.234	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار
0.05	0.591	0.096	0.154	0.091	البعد الرابع: تشجيع الإنجاز والإبداع

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم. فقد بين نموذج الانحدار أن الأبعاد الأربعة (القيم التنظيمية، تمكين العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإنجاز والإبداع) تفسّر ما نسبته 55.9% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وهي نسبة مرتفعة.

كما أظهر اختبار ANOVA أن أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها دال إحصائيًا ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرًا مؤثرًا في الولاء التنظيمي، ويشير إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسة التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها الأربعة على الأداء التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.

وفيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل، أوضحت النتائج تباينًا في درجة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي. فقد تبين أن القيم التنظيمية تمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة، حيث أظهرت النتائج أنها تؤثر بشكل دال إحصائيًا على الولاء التنظيمي للعاملين ($B = 0.195$; $\text{Sig} = 0.01$)، ما يشير إلى أن وجود منظومة قيم واضحة ومتفق عليها يسهم في توجيه سلوك العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء، حيث يشعر الفرد بأن قيم المؤسسة تتسق مع قيمه الشخصية، مما ينعكس إيجابًا على ولائه واتجاهاته نحو العمل.

كما بينت النتائج أن تمكين العاملين يُظهر أثرًا إيجابيًا في الولاء التنظيمي ($B = 0.323$; $\text{Sig} = 0.05$). ويُفسّر هذا بأن منح العاملين صلاحيات أوسع، وإتاحة الفرصة لهم لتحمل مسؤوليات أكبر، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار، تسهم في تقوية ارتباطهم بالمؤسسة. كما أكدت النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرارات تُعد

أحد المتغيرات المؤثرة بشكل دال إحصائياً في الولاء التنظيمي للعاملين ($B = 0.234$; $Sig = 0.01$). ويشير هذا إلى أن إشراك العاملين في عمليات صنع القرار يساهم في تعزيز إحساسهم بالمسؤولية والثقة، ويعمق إدراكهم لقيمة دورهم داخل المؤسسة. أما البعد المتعلق بتشجيع الإنجاز والإبداع فقد أظهر تأثيراً إيجابياً ولكنه دال إحصائياً ($B = 0.091$; $Sig = 0.05$). مما يشير إلى أن ممارسات التحفيز وتشجيع الإنجاز داخل المؤسسة تعزز من الولاء التنظيمي للعاملين.

ثانياً: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية لدى الاتحاد العربي لكرة القدم أن العاملين يدركون وجود ثقافة تنظيمية مرتفعة المستوى في أبعادها الأربعة، وهو ما ظهر من ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد. فقد جاء بُعد القيم التنظيمية في مقدمة الأبعاد بمتوسط مرتفع، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد مجموعة من القيم الواضحة التي تُسهم في توجيه سلوك العاملين وتعزيز الانسجام التنظيمي بينهم. وتكشف هذه النتيجة عن وجود مناخ قيمى مستقر داخل المؤسسة ينعكس بصورة إيجابية على طبيعة العلاقات المهنية ومستوى الالتزام، وهو ما يتسق مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة أبو شريعة (2020) وشقرانة (2021) التي أكدت أن وضوح القيم التنظيمية يمثل أساساً لتعزيز التماسك والانتماء داخل المؤسسة.

كما أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق تمكين العاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم مرتفعة؛ حيث توفر المؤسسة فرصاً للتعليم وتطوير المهارات، كما يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بسلاسة، ولديهم القدرة على اتخاذ قرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية، كما تُشرك الإدارة العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بمهامهم. وهذا يتوافق مع دراسات مثل Rizvi & Maulana (2025) والمليحان (2019)، والتي أكدت أن التمكين يمثل أحد الركائز المهمة التي تسهم في تعزيز الإحساس بالمسؤولية وتحسين الأداء.

وبينت النتائج إلى أن مستوى تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات في الاتحاد العربي لكرة القدم مرتفعة؛ حيث تُشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، كما أن هناك قنوات رسمية لتقديم المقترحات والملاحظات، ويتاح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، كما تُناقش القرارات التنظيمية بشكل جماعي عند الحاجة. وهو ما أكدته دراسات مثل بدوي (2016) والطريسي (2024) التي أوضحت أن المشاركة تُعد من العوامل التي تُسهم في رفع مستوى الاندماج والالتزام الوظيفي.

وفيما يتعلق ببعد تشجيع الإنجاز والإبداع في الاتحاد العربي لكرة القدم مرتفعة؛ حيث يتم مكافأة الموظفين المبدعين والتميزين، كما تعمل الإدارة على تشجيع أساليب العمل التي تسهم في تحسين الأداء، كما تحفز

الإدارة العاملين على التميز في أداء أعمالهم، وتهتم الإدارة بدعم وتنفيذ الابتكارات التي يقدمها العاملون. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج أبو شريعة (2020) وأحمد (2019) اللتين أثبتتا أن دعم الإبداع يمثل عنصرًا مهمًا في تحسين الأداء وتعزيز الروح المعنوية للعاملين.

أما بالنسبة لمحور مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم مرتفع؛ حيث يشعر العاملون بالرضا تجاه عملهم في المؤسسة، كما أنهم يفخرون بانتمائهم لهذه المؤسسة، وشعورهم بالانتماء لعملهم بها، كما أنهم يبذلون جهدًا إضافية لتعزيز نجاح المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات مثل عبادو (2015) والنجار (2024)، التي أكدت أن المؤسسات ذات الثقافة الإيجابية غالبًا ما تتمتع بمستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي، حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما نسبته 55.9% من التباين في الولاء التنظيمي، وهو ما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، مثل خثير (2017) ومنجل (2020) وآمين (2023) و Kahpi (2020)، والتي أثبتت جميعها أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الولاء والانتماء للعاملين.

وعند تحليل أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، تبين أن القيم التنظيمية تمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي، وهو ما يتفق مع دراسات مثل أبو شريعة (2020) وشقرانة (2021) التي أكدت أن وضوح القيم المؤسسية ينعكس إيجابًا على رضا العاملين واندماجهم. كما أظهرت النتائج أن تمكين العاملين يمارس أثرًا إيجابيًا على الولاء التنظيمي، وهي نتيجة تتوافق مع نتائج Rizvi & Maulana (2025) والمليحان (2019) التي ربطت بين التمكين وبين رفع مستويات الرضا الوظيفي والولاء. أما بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات فقد جاء أثره دالًا إحصائيًا، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه خدوج (2016) والطريسي (2024) من أن إشراك العاملين في صنع القرار يعزز من مستويات الانتماء والالتزام داخل المؤسسة. وفيما يخص تشجيع الإنجاز والإبداع، فقد ظهر أثره إيجابيًا، ما يشير إلى أن تطوير سياسات التحفيز والابتكار قد يسهم في تعزيز الولاء بدرجة أكبر، وهو ما يتفق مع ما طرحته دراسات مثل أحمد (2019) و Puspita (2020) التي ربطت بين الإبداع والولاء التنظيمي من خلال وسطاء تنظيميين.

4.6. الخاتمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج الإحصائية المستخلصة من تطبيق أداة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، وخلال الفصل التالي سيتم مناقشة النتائج، إلى جانب عرض التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في توجيه الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

الفصل الخامس

حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على العاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات رياضية أو إدارية أخرى. كما أنه تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، وقد تتغير الاتجاهات التنظيمية والبيئة المؤسسية مرور الوقت. كما اقتصرت الدراسة على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية، وربطها بالولاء التنظيمي. وخلال ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، اقتصرت العينة على (51) مشاركًا، وقد تزداد دقة النتائج في حال تطبيق الدراسة على عينات أكبر.

5.2. توصيات الدراسة والدراسات المستقبلية

هناك عدد من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ومنها:

- تعزيز القيم التنظيمية داخل المؤسسات، والعمل على نشرها من خلال السياسات الداخلية، وبرامج التدريب، والأنشطة التنظيمية التي تعزز الانتماء والالتزام.
- منح العاملين مزيدًا من الصلاحيات المرتبطة بمهامهم، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات اليومية.
- إشراك العاملين في صياغة بعض الخطط التشغيلية والقرارات المرتبطة بمهامهم، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- تصميم نظام حوافز عادل يضمن مكافأة الأداء والإبداع، ويشجع الموظفين على الابتكار.
- الاستثمار في برامج الرفاه الوظيفي، وتوفير الدعم النفسي والمهني للعاملين.
- دراسة دور المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو التماثل التنظيمي، في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية العربية.

5.3. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً رئيسياً في تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وقد كان بُعد القيم التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات من أكثر الأبعاد تأثيراً. وتبرز هذه النتائج أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية، بوصفها مدخلاً أساسياً لبناء ولاء تنظيمي مستدام يسهم في رفع الأداء وتحسين الاستقرار الوظيفي. كما تؤكد الدراسة أن تطوير السياسات الإدارية، ودعم المشاركة، وتفعيل التمكين، وتعزيز ممارسات التحفيز، تعد من أهم المتطلبات التي تسهم في رفع مستوى الولاء والانتماء للعاملين. وتفتح هذه الدراسة المجال أمام باحثين آخرين لاستكشاف متغيرات جديدة قد تؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، مما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الممارسات الإدارية في البيئة الرياضية العربية.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو شريعة، عامر (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة عيادة النصریات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5 (ع: 2)، ص: 203 – 232.

الاتحاد العربي لكرة القدم (2024). <https://uafa-ac.com/%d9%85%d9%86-%d9%86%d8%ad%d9%86>

أحمد، محمد (2019). الدور الوسيط للسلوك الابداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي: بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.

أمين، لبنه (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفضال، مجلة أفكار وآفاق، 11 (ع: 4)، ص: 71 – 88.

بدوي، فواز (2016). تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (ع: 6)، ص: 55 – 91.

بن عودة، مصطفى (2018). دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات – العدد الاقتصادي، 15 (ع: 2)، ص: 261 – 281.

الترهوني، رمضان، وبحيح، خديجة (2016). التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، (ع: 4)، ص: 185 – 228.

خثير، محمد (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، (ع: 17)، ص: 445 – 458.

خدوج، النابلي (2016). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على بعض موظفي بلدية تماسين بمدينة تقرت*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

خشير، محمد، وزبير، محمد (2017). *تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلي*، مجلة الباحث، (ع: 17)، ص: 445 – 458.

رضوان، أحمد (2016). *أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية*، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنهاز.

زروقة، هشام (2020). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة*، مجلة دفاتر المخبر، 15 (ع: 1)، ص: 75 – 93.

سحري، ماجدة (2019). *أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة.

شقرانة، أم الخير (2021). *الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال، مجلة أنسنة والدراسات – جامعة زيان عاشور بالجلفة*، 12 (ع: 2)، ص: 245 – 263.

صادق، زانا (2016). *دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل*، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (ع: 16)، ص: 138 – 169.

الطريسي، محمد (2024). *المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة*، المجلة المصرية للدراسات التجارية – جامعة المنصورة، 48 (ع: 1)، ص: 1 – 19.

عبادو، خديجة (2015). *الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعات ورقلة - غرداية - الوادي - بسكرة*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع: 18)، ص: 49 – 62.

القحطاني، ياسر (2021). دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5 (ع: 25)، ص: 122 – 144.

قدور، بديعة (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المصارف التجارية العامة بمدينة درنة، *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، المعهد العالي للعلوم والتقنية درنة، (ع: 13)، ص: 1 – 29.

محمد، عبد الحسين (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 19 (ع: 3)، ص: 447 – 476.

المليحان، عبد الله (2019). دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوامي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 10 (ع: 4)، ص: 537 – 581.

منجل، سيف (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة في محافظة ذي قار، *مجلة علوم التربية الرياضية*، 13 (ع: 2)، ص: 216 – 228.

النجار، سامر (2024). التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي: الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء على الأعضاء الأكاديميين بجامعة الحدود الشمالية، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 8 (ع: 2)، ص: 153 – 176.

هادي، ابتسام (2021). الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية، *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 60 (ع: 3)، ص: 1 – 40.

- Allaw, K. M. (2025). Organizational Friendship as an Introduction to Enhancing Organizational Loyalty: In the Iraqi Education Sector. *South Asian Res J Bus Manag*, 7(1), 93-101.
- He, J., & Tresirichod, T. (2024). The mediating role of psychological ownership and job satisfaction in human resource management practices and employee loyalty: A case study of Sichuan University of Technology, *Journal of Applied Data Sciences*, 5 (3), pp. 849 – 863.
- Kahpi, H. S., Salam, A. F., Riyanto, I., Fathurrohman, F., & Nuryanto, U. W. (2020). The role of organizational culture against employee loyalty in the manufacturing industry of musical instrument assembly. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 119.
- Pramudita, B., Suyono, J., & Elisabeth, D. R. (2022). The influence of career development, job satisfaction, and organizational culture on employee loyalty. *Jurnal Ekonomi*, 22(2), 81-92.
- Puspita, N., Nugroho, N., & Banun, A. (2020). The influence of organizational culture and work engagement over employee performance mediated by employee loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 289-294.
- Rizvi, M. F., & Maulana, C. Z. (2025). The Effect of Organizational Culture, Work-Life Balance, And Employee Innovation On Employee Performance With Job Satisfaction as an Intervening Variable Survey of Coffee Shop Employees In Palembang City. *Journal of Economics and Development*, 2(1), 60-76.

الملاحق

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

تحية طيبة وبعد،،،

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بحث "أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على الاتحاد العربي لكرة القدم".

ويأتي هذا الاستبيان كجزء أساسي من متطلبات الدراسة بهدف جمع بيانات دقيقة وموضوعية من العاملين داخل الاتحاد العربي لكرة القدم، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تحسين الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة.

ونود الإحاطة بأن استكمال هذا الاستبيان قد يستغرق حوالي 20 دقيقة فقط.

كما نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية وشفافية، علمًا بأن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يُطلع عليها سوى الباحثة.

وحرصًا على جودة الإجابات، نوصيكم بقراءة فقرات الاستبيان بعناية، والإجابة بما يعكس الواقع الفعلي في بيئة العمل.

شاكرين لكم تعاونكم ودعمكم لإنجاح هذا البحث.

ونشكرك على تعاونك بالإجابة على هذا الاستبيان

البيانات الأساسية

1. الجنس

- () ذكر.
- () أنثى.

2. العمر

- () أقل من 30 عام.
- () 30 - 39 عام.
- () 40 - 49 عام.
- () 50 عام فأكثر.

3. المستوى التعليمي:

- () دبلوم.
- () بكالوريوس.
- () دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه).

4. سنوات الخبرة:

- () أقل من 3 سنوات.
- () 3 - 6 سنوات.
- () 7 - 10 عام.
- () أكثر من 10 عام.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور (1) الثقافة التنظيمية						
البعد الأول: القيم التنظيمية						
1	تلتزم المؤسسة بمجموعة واضحة من القيم التي توجه سلوك العاملين.					
2	تعكس القرارات الإدارية قيماً وأخلاقيات مهنية يتفق عليها العاملون.					
3	تسود بيئة عمل تركز على الاحترام المتبادل بين الموظفين.					
4	تتبنى الإدارة قيماً تحفز على الانتماء للمؤسسة.					
5	تعزز المؤسسة قيم العدالة والإنصاف في تعاملاتها.					
6	يتم توجيه سلوك العاملين أثناء أداء مهامهم من خلال قيم تنظيمية واضحة.					
البعد الثاني: تمكين العاملين						
1	تمنح المؤسسة العاملين صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم.					
2	تُشرك الإدارة العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بمهامهم.					
3	يشعر العاملون بأن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.					

4	تتيح الإدارة للعاملين حرية التعبير عن آرائهم.				
5	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بسلاسة.				
6	توفر المؤسسة فرصًا للتعليم وتطوير المهارات.				
البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات					
1	تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.				
2	يتم أخذ آراء العاملين عند وضع خطط العمل.				
3	يتاح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة.				
4	تُنَاقش القرارات التنظيمية بشكل جماعي عند الحاجة.				
5	توفر المؤسسة قنوات رسمية لتقديم المقترحات والملاحظات.				
6	يشعر الموظفون بأن مشاركتهم تؤثر في القرارات النهائية.				
البعد الرابع: تشجيع الإنجاز والإبداع					
1	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة.				
2	تحفز الإدارة العاملين على التميز في أداء أعمالهم.				
3	يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمتميزين.				

					تشجع الإدارة أساليب العمل التي تسهم في تحسين الأداء.	4
					تهتم الإدارة بدعم وتنفيذ الابتكارات التي يقدمها العاملون.	5
					تحرص المؤسسة على تبني أفكار العاملين المفيدة.	6
المحور (2) الولاء التنظيمي						
					أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	1
					أبذل جهدًا إضافيًا من أجل نجاح المؤسسة.	2
					أحرص على تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية.	3
					أشعر بالرضا تجاه عملي في المؤسسة.	4
					أفضل البقاء في المؤسسة لفترة طويلة.	5
					أثق بسياسات المؤسسة وإدارتها.	6
					أشارك بفاعلية في الأنشطة المؤسسية المختلفة.	7
					أشعر بالارتباط العاطفي تجاه المؤسسة.	8
					أدافع عن المؤسسة في حال تعرضها للانتقاد.	9
					أفتخر بانتمائي لهذه المؤسسة.	10

شكرًا لتعاونكم معنا