

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض

أسم الطالب

نورة محمد الشهري

رقم الجامعي

٢٢١٠٠١٣٢٤

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث – يونيو ٢٠٢٥م

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
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٩	١,٤. أسئلة الدراسة
٩	١,٥. أهداف الدراسة
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة
١١	١,٧. نموذج الدراسة
١٢	١,٨. منهجية الدراسة
١٤	١,٩. الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٧	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٨	٢,١. المقدمة:
١٨	٢,٢. المتغير المستقل
١٨	٢,٣. المتغير التابع
١٨	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٨	٢,٥. الخاتمة
١٩	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

يُعدُّ الالتزام الوظيفي من أبرز القضايا التي تهتم المؤسسات في مختلف القطاعات، لما له من دور محوري في تحقيق الفاعلية التنظيمية والاستقرار المؤسسي. ويُعبّر الالتزام عن ارتباط الموظف العاطفي والمعنوي بالمنظمة، واستعداده لبذل الجهد من أجل نجاحها، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام. ويزداد الاهتمام بهذا المفهوم في المؤسسات الحكومية التي تواجه تحديات تتعلق بزيادة كفاءة الموظف، والحد من التسرب الوظيفي، ورفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الفعّالة وارتفاع درجات الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. فعلى سبيل المثال، وجد الشمري (2021) أن وجود ثقافة تشاركية وقيم تنظيمية مشتركة يعزز ولاء الموظفين في الإدارات الحكومية. كما أشار (Alvesson 2020) إلى أن أسلوب القيادة التنظيمية وقواعد السلوك الداخلي تؤثر مباشرة في سلوكيات الالتزام المهني لدى العاملين. ومع ذلك، فقد لاحظ بعض الباحثين اختلاف أثر بعض أبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف البيئات الثقافية والإدارية، ما يدل على ضرورة دراسة العلاقة في السياقات المحلية بشكل أعمق.

ورغم وجود عدد من الدراسات حول هذا الموضوع، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في **قلة الدراسات التطبيقية في البيئة الحكومية بمدينة الرياض**، حيث لم يُول الكثير من الباحثين اهتمامًا كافيًا لتحليل كيف تؤثر القيم التنظيمية والقيادة والدعم الإداري على

مستوى الالتزام لدى العاملين في القطاع الحكومي. كما أن معظم الأدبيات تركز على القطاعات الخاصة أو القطاعات التعليمية، بينما تفتقر الدراسات الميدانية التي تدمج بين المفهومين في البيئة السعودية الإدارية الحكومية.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لمعالجة هذه الفجوة البحثية من خلال فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية في مدينة الرياض، في ظل التحولات التي تشهدها بيئة العمل الإداري في المملكة العربية السعودية، وسعيها لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ التي تركز على التميز المؤسسي وتنمية رأس المال البشري. وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بالرياض؟

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم من جهة في إثراء المحتوى العربي الإداري بمجال الثقافة التنظيمية، ومن جهة أخرى تساعد متخذي القرار في الجهات الحكومية على تطوير بيئة العمل بما يعزز ولاء الموظف واستقراره، ويزيد من الإنتاجية والكفاءة الإدارية في ظل المتغيرات التنموية المتسارعة.

١,٢. مشكلة الدراسة

تُعد الثقافة التنظيمية من المرتكزات الأساسية التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم، حيث تحدد نمط العلاقات داخل بيئة العمل، وتعزز من الالتزام والانتماء الوظيفي إذا ما كانت إيجابية ومنظمة. ومع ذلك، يلاحظ أن العديد من الجهات الحكومية تعاني من تباين في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما ينعكس على مستوى الأداء العام وتفاعل الموظف مع أهداف المنظمة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، إلا أن **الفجوة النظرية** تكمن في اختلاف نتائج هذه الدراسات تبعاً لسياق البيئة الإدارية، إضافة إلى أن معظم الدراسات ركزت على أبعاد محددة من الثقافة التنظيمية دون تقديم نماذج شاملة تجمع بين مختلف المكونات كالقيم التنظيمية، أسلوب القيادة، نظم المكافأة، والدعم الإداري. كما أن بعض البحوث لم توضح بجلاء نوع العلاقة بين المتغيرين أو آلية التأثير بينهما.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على الصعيد التطبيقي، فتبرز **الفجوة العملية** في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي داخل القطاع الحكومي في مدينة

الرياض تحديداً، رغم أنه يشكل قطاعاً حيويًا في المملكة، ويضم فئات وظيفية متنوعة تتأثر مباشرة بالبيئة التنظيمية. وبالتالي، فإن عدم وجود بيانات واضحة حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية في هذا السياق يُعد فجوة تطبيقية تستحق المعالجة.

ما أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تزايد الحاجة إلى تطوير بيئة العمل في المؤسسات الحكومية بما يحقق الكفاءة الوظيفية والاستقرار الإداري، خاصة في ظل التوجه الوطني نحو تحسين جودة الخدمات وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. فمع اتساع حجم العمل في القطاع الحكومي، أصبح من الضروري تعزيز الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لبناء التزام وظيفي فعال لدى العاملين.

وتتمثل **الأهمية النظرية** للدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية العربية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، من خلال تقديم نموذج نظري يربط بين المفهومين، وتحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة على سلوك الموظفين، مثل القيادة التنظيمية، والدعم الإداري، والقيم المؤسسية. كما تُسهم في توضيح التباين في نتائج الدراسات السابقة من خلال دراسة هذه العلاقة في بيئة إدارية محلية جديدة.

أما **الأهمية التطبيقية** للدراسة فتبرز من خلال ما تقدمه من نتائج يمكن أن تُفيد القيادات الإدارية وصنّاع القرار في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، في تطوير ممارسات إدارية تعزز من الولاء المؤسسي لدى الموظفين. كما يمكن الاستفادة من توصيات

الدراسة في تحسين مناخ العمل، ووضع استراتيجيات تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تنعكس على الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها في توسيع المعرفة العلمية حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، لا سيما في بيئة العمل الحكومية التي لم تحظَ بعد بالدراسة الكافية في هذا السياق داخل المجتمع السعودي. كما تسعى الدراسة إلى بناء نموذج نظري يجمع بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام الوظيفي، ويظهر آلية التفاعل بين هذه المتغيرات بصورة كمية قابلة للقياس والتحليل. وتُعزّز الدراسة البحوث الإدارية من خلال الربط بين مفاهيم حديثة ومهمة في ميدان الإدارة العامة، مما يسهم في سد الفجوة النظرية الناتجة عن قلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في بيئات العمل الحكومية العربية، وبخاصة في المملكة العربية السعودية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق العملي داخل الجهات الحكومية بمدينة الرياض، من خلال تحليل واقع الثقافة التنظيمية السائدة، والكشف عن مدى تأثيرها في تعزيز أو ضعف الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. وتوفر الدراسة مؤشرات تساعد الإدارات العليا ومتخذي القرار في تصميم سياسات تنظيمية أكثر فاعلية، وتطوير برامج لتعزيز الولاء والانتماء الوظيفي. كما تساهم النتائج المتوقعة في توجيه الجهود نحو خلق بيئة عمل داعمة، تعتمد على قيم واضحة، وتدعم القيادة التشاركية والممارسات التحفيزية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والاستقرار الإداري في القطاع الحكومي.

١,٤ . أسئلة الدراسة:

ما مستوى الثقافة التنظيمية السائد في الجهات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟

ما مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في تلك الجهات؟

ما أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الالتزام الوظيفي؟

كيف تختلف درجة الالتزام الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

إلى أي مدى تسهم الممارسات القيادية والدعم التنظيمي في تعزيز الالتزام الوظيفي؟

١,٥ . أهداف الدراسة

استكشاف أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل الحكومية بمدينة الرياض.

تحليل مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية.

تحديد أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل: القيادة، القيم، نظم المكافآت) على الالتزام الوظيفي.

استكشاف الفروقات في الالتزام الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).

تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير بيئة العمل بما يعزز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين الحكوميين.

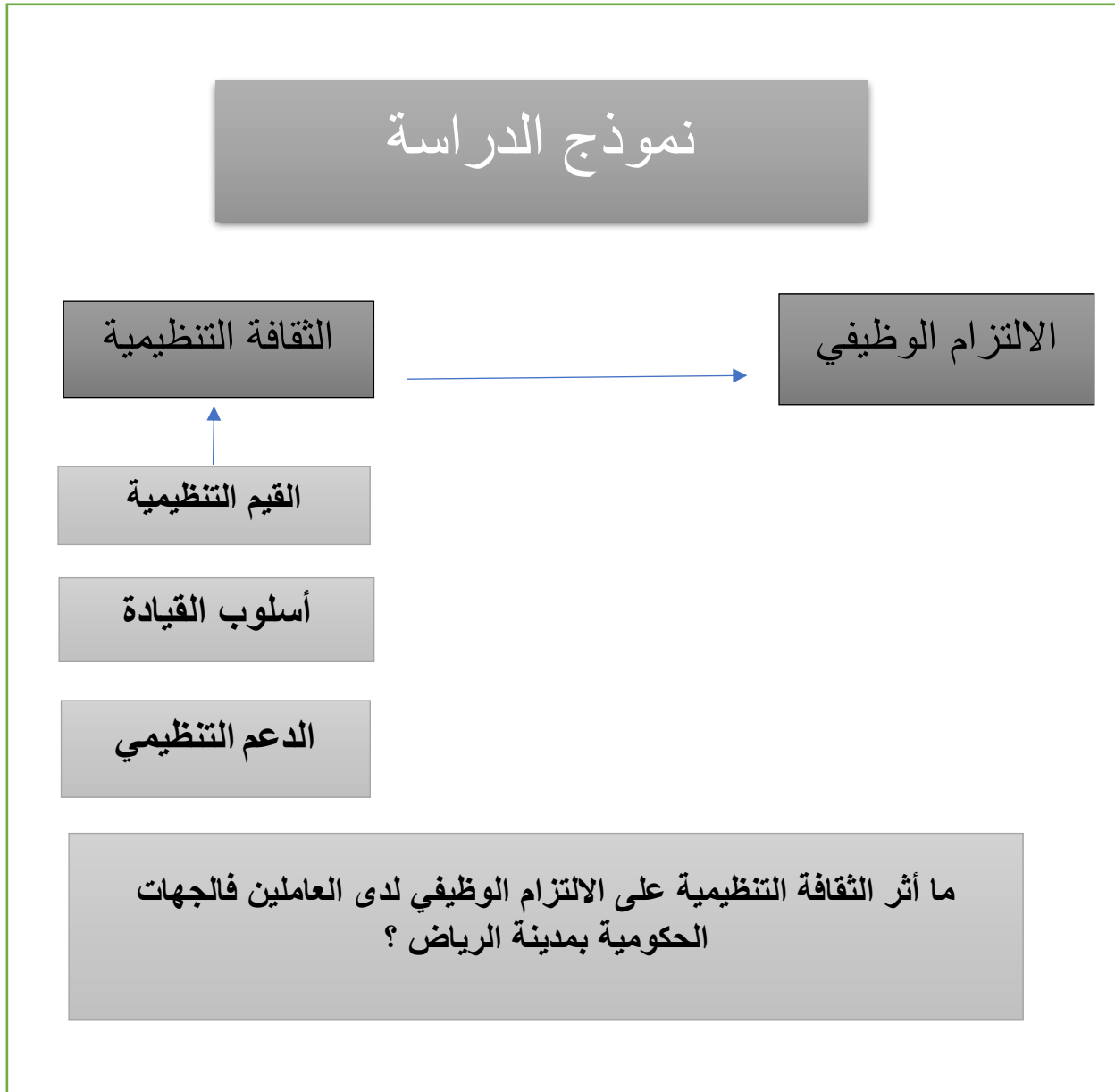
١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (H1) :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- (Ha) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين.
- (Hb) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي.
- (Hc) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والالتزام الوظيفي.
- (Hd) : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس أو سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي)



١,٨ . منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي التحليلي للوصول إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وتم اتباع منهجية منظمة وفق نموذج "بصلة البحث" على النحو التالي:

أولاً: فلسفة البحث Positivism – (الوضعية) :

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية التي تفترض أن الواقع الاجتماعي قابل للقياس والتحقق من خلال أدوات كمية، بعيداً عن التفسيرات الذاتية، مما يسمح باختبار الفرضيات إحصائياً.

ثانياً: منهج البحث Deductive – (الاستنتاجي) :

يتم الانطلاق من نظريات ونماذج سابقة لاختبارها على الواقع الفعلي، حيث يتم بناء فرضيات الدراسة مسبقاً، ثم فحصها باستخدام البيانات الميدانية.

ثالثاً: استراتيجية البحث Survey – (المسحية) :

تعتمد الدراسة على الأسلوب المسحي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة للعاملين في الجهات الحكومية.

رابعاً: اختيار البحث Quantitative – (بحث كمي) :

تعتمد الدراسة على تحليل بيانات كمية باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي، لقياس العلاقة بين المتغيرات.

خامساً: الأفق الزمني Cross-sectional – (مقطعي) :

يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، ولا تُتابع التغيرات طويلة الأمد.

سادساً: تقنيات والإجراءات (الاستبيان والتحليل الاحصائي)

تم تصميم استبانة مكونة من محورين:

١. محور الثقافة التنظيمية (يُقاس بأبعاد: القيم، القيادة، الدعم التنظيمي)
 ٢. محور الالتزام الوظيفي
- وتُستخدم مقاييس ليكرت الخماسي لجمع استجابات أفراد العينة.



١,٩ . الدراسة الميدانية

- ١- تُجرى هذه الدراسة على العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بصفتهم يمثلون مجتمع البحث الذي يُراد قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى التزامهم الوظيفي. وتم اختيار الرياض نظرًا لأنها العاصمة الإدارية للمملكة وتضم عددًا كبيرًا من الوزارات والإدارات الحكومية ذات الهياكل التنظيمية المتنوعة.
- ٢- وبالنظر إلى طبيعة الدراسة، سيتم توزيع استبيان إلكتروني لجمع البيانات بطريقة مرنة تتيح الوصول إلى عدد أكبر من الموظفين بشكل فعال وآمن. وسنُراعى في تصميم الاستبيان بساطة اللغة ووضوح البنود، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى الاتفاق أو الاختلاف.

١,١٠ . مخطط المشروع المقترح :

يتضمن هذا المخطط الخطوات الأساسية التي سيتبعها البحث لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك على النحو التالي :

تحديد مشكلة الدراسة :

تتمثل المشكلة في انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي في بعض الجهات الحكومية، ومدى ارتباط ذلك بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة .

صياغة أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في الجهات الحكومية.
- قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
- تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.
- تقديم توصيات لتحسين الأداء المؤسسي.

صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة:

- وضع أسئلة رئيسية وفرعية وصياغة فرضيات قابلة للاختبار الإحصائي.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبيان):

- إعداد استبانة إلكترونية تشمل محاور الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

اختيار العينة المستهدفة:

- اختيار عينة عشوائية من موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

جمع البيانات:

- توزيع الاستبيان إلكترونياً على العينة وتحفيز المشاركين على الاستجابة.

مناقشة النتائج:

تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف.

صياغة التوصيات:

اقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق لتحسين ثقافة العمل ورفع الالتزام الوظيفي.

التقرير النهائي:

إعداد النسخة النهائية للبحث وفق المعايير الأكاديمية المعتمدة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١,١١ . المقدمة:	
١,١٢ . المتغير المستقل	
١,١٣ . المتغير التابع	
١,١٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	
١,١٥ . الخاتمة	

قائمة المراجع

- ألفيسون، ماتز. (٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية والقيادة. دار ساج للنشر
- شاين، إدغار هـ. (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية والقيادة (الطبعة الخامسة). دار وايلي للنشر
- ماير، جون بي.، وآلين، ناتالي ج. (١٩٩٧). الالتزام في بيئة العمل: النظرية والبحث والتطبيق. دار ساج للنشر
- رايشرز، أ. إي. (١٩٨٥). مراجعة وإعادة تصور لمفهوم الالتزام التنظيمي. مجلة أكاديمية الإدارة - المراجعة، المجلد ١٠، العدد ٣، الصفحات ٤٦٥-٤٧٦
- لوك، بيتر، وكروفورد، جون. (٢٠٠٤). أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على رضا الموظف والالتزام التنظيمي. مجلة تطوير الإدارة، المجلد ٢٣، العدد ٤، الصفحات ٣٢١-٣٣٨
- يوسف، داود أحمد. (٢٠٠٠). الالتزام التنظيمي كوسيط للعلاقة بين سلوك القيادة ورضا الأداء الوظيفي في بيئة غير غربية. مجلة علم النفس الإداري، المجلد ١٥، العدد ١، الصفحات ٦-٢٤
- عبدالله الشمراني (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٥

