

Final Project 1

Faculty of Management
Midocean University

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

عنوان المشروع

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

أسم الطالب

نورة محمد الشهري

رقم الجامعي

221001324

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 4	
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	8
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	10
1.3. أهمية الدراسة.....	11
1.3.1. على المستوى النظري:.....	12
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	13
1.4. أسئلة الدراسة.....	13
1.5. أهداف الدراسة.....	14
1.6. فرضيات الدراسة.....	14
1.7. نموذج الدراسة.....	18
1.8. منهجية الدراسة.....	19
1.9. الدراسة الميدانية.....	22
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	22
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	25
2.1. المقدمة:.....	26
2.2. المتغير المستقل.....	27
2.3. المتغير التابع.....	29
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	31
2.5. الخاتمة.....	34
3. الفصل الثالث – منهجية البحث.....	35
3.1. مقدمة.....	37

39.....	3.2 التعرفيات الاجرائية لمتغيرات البحث
40.....	3.3 تصميم البحث – بصلة البحث
43.....	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
45.....	3.5 طريقة جمع البيانات
46.....	3.6 أنواع البيانات
48.....	3.7 اجراءات التحليل الاحصائي
50.....	3.8 الخاتمة
53.....	قائمة المراجع
56.....	الاستبيان

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. ويُعبر 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 يُولِ 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 2030 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

يُعَدُّ الالتزام الوظيفي من أبرز القضايا التي تهم المؤسسات في مختلف القطاعات، لماله من دور محوري في تحقيق الفاعلية التنظيمية والاستقرار المؤسسي. ويُعَبَّرُ 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 الفعالة وارتفاع درجات الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. فعلى سبيل المثال، وجد الشمري (2021) أن وجود ثقافة تشاورية 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 2030 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.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

يُعدُّ الالتزام الوظيفي من أبرز القضايا التي تهم المؤسسات في مختلف القطاعات، لماله من دور محوري في تحقيق الفاعلية التنظيمية والاستقرار المؤسسي. ويُعبر 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 Alvensson (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 يُولِ 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 2030 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.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

يُعدُّ الالتزام الوظيفي من أبرز القضايا التي تهم المؤسسات في مختلف القطاعات، لماله 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 تشاورية 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 يُولِ 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 2030 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.

١,٣ . 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 2030. 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 تساهم 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:

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 2030. 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.

١,٣,٢. 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 تساهم 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 تسهم في تطوير بيئة العمل بما يعزز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين الحكوميين.

١,٦ . فرضيات الدراسة

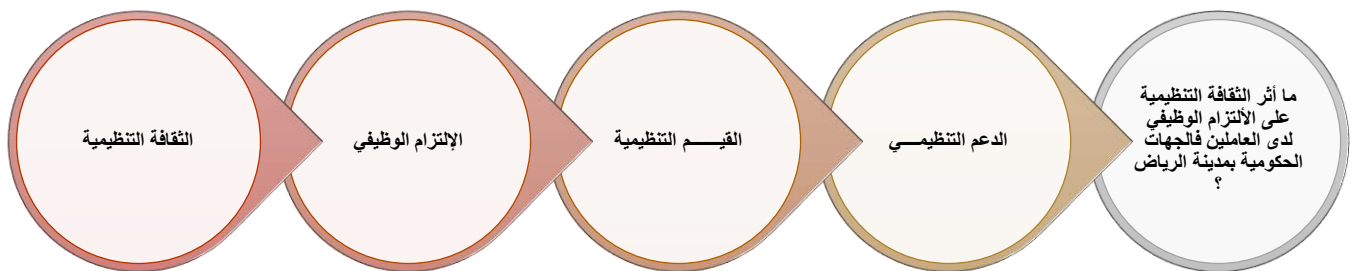
الفرضية الرئيسية (H1) :

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

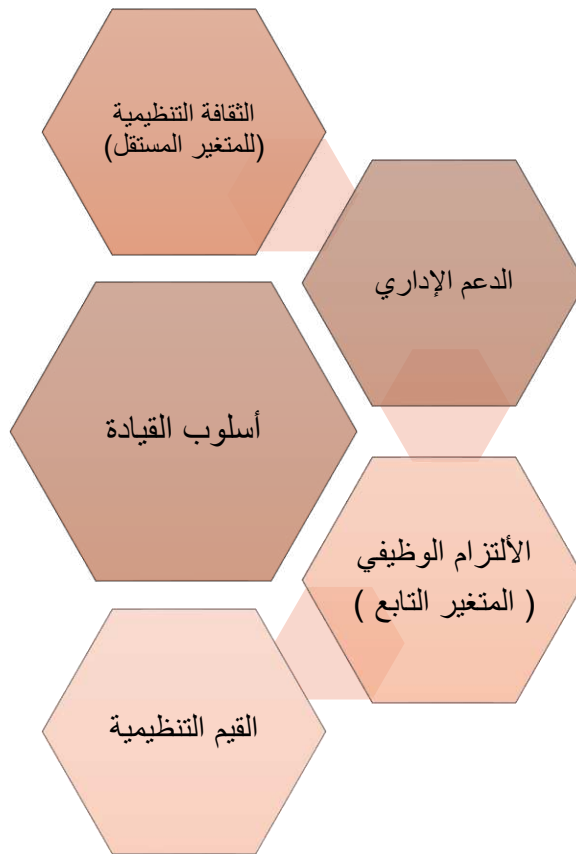
الفرضيات الفرعية:

- (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)

١,١. نموذج الدراسة:



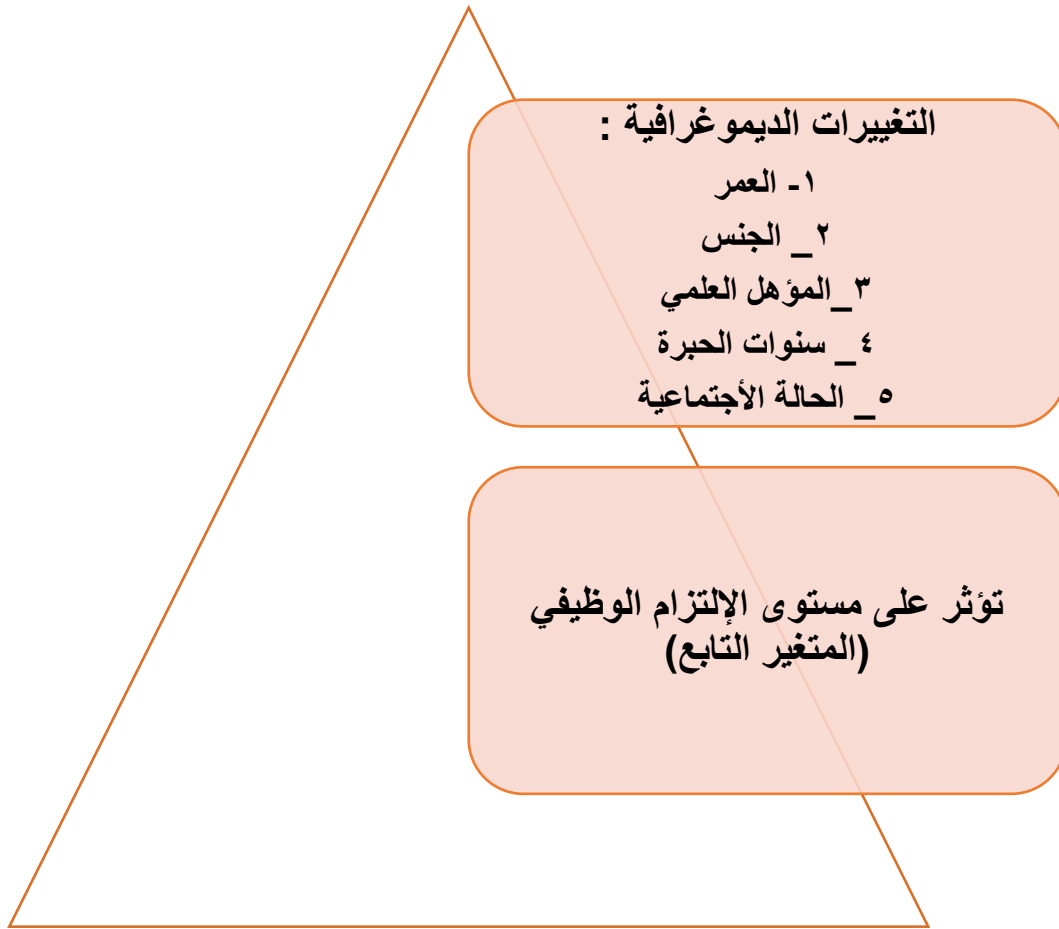
المخطط التوضيحي للمتغير المستقل :



المتغير التابع :

البعد	الوصف	المؤشرات الدالة
الالتزام العاطفي	يعكس مدى ارتباط الموظف العاطفي بالمنظمة وإيمانه بأهدافها وقيمها	- الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة.- الشعور بالانتماء والفخر بالمؤسسة.- الالتزام الطوعي بالأعمال والمسؤوليات
الالتزام المستمر	يشير إلى إدراك الموظف لصعوبة ترك المنظمة بسبب الفوائد والتكاليف المرتبطة بالانسحاب منها	- الخوف من فقدان الامتيازات الوظيفية.- الاعتماد على بيئة العمل الحالية.- الإحساس بعدم توفر بدائل وظيفية مناسبة
الالتزام المعياري	يعبر عن شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه البقاء في المنظمة نتيجة التقدير أو الدعم الذي حصل عليه	- الإحساس بالولاء للمؤسسة.- تقدير الدعم والتدريب الذي توفره المنظمة.- الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه زملاء العمل والإدارة

المخطط التوضيحي للمتغيرات الديموغرافية :



١,٢ . 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

وُتُستخدم مقاييس ليكرت الخماسي لجمع استجابات أفراد العينة.



١,٣. 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. وستُراعى في تصميم الاستبيان بساطة اللغة ووضوح البنود، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى الاتفاق أو الاختلاف.

١,٤. 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

٢,١. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي، فهي تمثل الخلفية النظرية والتطبيقية التي تعزز موضوع الدراسة وتوضح مكانها بين الجهود البحثية السابقة. كما تساهم في الكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، وتحدد مواطن القوة والقصور التي يمكن أن يبني عليها الباحث دراسته الحالية. وفي موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، فإن استعراض الأدبيات السابقة يُعد ضرورة علمية لفهم الإطار العام الذي يدور حوله البحث.

لقد تناولت العديد من الدراسات المحلية والعالمية مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المحركات الرئيسية لسلوك العاملين داخل المؤسسات، حيث تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي تميز منظمة عن أخرى. ومن جهة أخرى، ركزت أبحاث متعددة على الالتزام الوظيفي بوصفه مؤشراً جوهرياً لمدى ارتباط الموظف بالمنظمة وحرصه على تحقيق أهدافها. هذا التلاقي بين المفهومين دفع العديد من الباحثين إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما ودرجة التأثير المتبادل.

تباينت نتائج الدراسات في هذا المجال تبعاً لاختلاف البيئات التنظيمية والمستويات الإدارية، حيث أظهرت بعض البحوث أن وجود ثقافة تنظيمية قوية وواضحة يساهم في تعزيز مستويات الالتزام الوظيفي، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تأثير الثقافة قد يكون محدوداً أو غير مباشر من خلال وسطاء مثل أسلوب القيادة أو نظم الحوافز. هذا التباين يعكس أهمية السياق الذي تُجرى فيه الدراسة، مما يجعل من الضروري تطبيق البحث في بيئة العمل الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا بمدينة الرياض.

كما أن المراجعة النظرية للدراسات السابقة تساعد في إبراز الفجوات المعرفية التي لم تُعالج بشكل كافٍ، مثل محدودية النماذج الشاملة التي تجمع بين مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية، أو قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع في القطاع الحكومي المحلي. لذلك فإن هذا الفصل يهدف إلى تقديم عرض تحليلي لأبرز الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، بالإضافة إلى الدراسات التي ناقشت العلاقة بينهما، وذلك من أجل الاستفادة منها في بناء الإطار النظري الحالي وصياغة فرضيات البحث.

وبناءً عليه، فإن هذا الفصل سيُقسَم إلى ثلاثة محاور رئيسية: الأول يستعرض الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والثاني يتناول الدراسات التي ركزت على الالتزام الوظيفي، أما المحور الثالث فيعرض البحوث التي بحثت في العلاقة بينهما. وفي ختام الفصل سيتم إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات ومواقع الاستفادة منها لتوجيه الدراسة الحالية.

٢,٢. المتغير المستقل:

تُعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تشكل الإطار العام الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة ويؤثر على أنماط تفاعلهم مع بيئة العمل. وقد عرّفها إدغار شاين (Schein, 2016) بأنها منظومة من القيم والمعتقدات الأساسية التي يتبنّاها أعضاء المنظمة وتُسهّم في تشكيل هويتهم التنظيمية. كما تُعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً غير ملموس، لكنه ذو تأثير مباشر على الأداء الفردي والجماعي.

وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تُحدد الطريقة التي يُدار بها العمل، وتنعكس على مستوى التعاون بين الموظفين، كما توجه عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة. إذ تمثل المرجعية الداخلية التي تُرشّد سلوك الأفراد وتضبطه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. ومن هنا، فإن وجود ثقافة تنظيمية قوية وراسخة يُعزز من انتماء الموظفين ويزيد من مستوى التزامهم الوظيفي.

تشمل أبعاد الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر الأساسية مثل: القيم التنظيمية التي تحدد ما هو مرغوب أو مرفوض داخل بيئة العمل، وأسلوب القيادة الذي يعكس طبيعة التفاعل بين القادة والمُروّسين، إضافة إلى نظم الحوافز والمكافآت التي تُحفّز الموظفين وتدفعهم إلى الالتزام بمعايير الأداء. كذلك يُعد الدعم الإداري من بين العوامل الثقافية المؤثرة في تعزيز الثقة والولاء الوظيفي لدى العاملين.

وقد أكدت عدة دراسات (مثل Alvesson, 2020؛ الشمراني، 2021) على أن الثقافة التنظيمية تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تمكن العاملين من الإبداع وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، بينما ضعف الثقافة أو غموضها يؤدي إلى انتشار الصراعات الداخلية وتراجع مستويات الالتزام. كما أظهرت البحوث أن الثقافة التنظيمية ليست ثابتة، بل هي متغيرة وقابلة للتطوير بما يتناسب مع متطلبات التغيير المؤسسي وأهداف رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية.

إلى جانب ذلك، فإن الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة أمام المجتمع وأصحاب المصلحة، فهي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتمنحها سمعة وقيمة اعتبارية تسهم في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. كما أنها تؤثر في آليات الاتصال الداخلي وفي طبيعة بيئة العمل، سواء كانت محفزة وداعمة أو معيقة ومنفرة.

وبناءً على ما سبق، فإن الثقافة التنظيمية تُعد متغيراً مستقلاً في هذه الدراسة، لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وسيتم تناولها من خلال أبعادها الرئيسية: القيم التنظيمية، أسلوب القيادة، ونظم الدعم الإداري، وذلك لقياس أثرها على سلوك الموظفين ودرجة التزامهم بأهداف المنظمة

٢,٣. المتغير التابع:

يُعتبر الالتزام الوظيفي من أهم المفاهيم في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يعكس مستوى ارتباط الموظف بالمنظمة، ودرجة رغبته في البقاء فيها والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهدافها. وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم بتعريفات متعددة، حيث أشار ماير وآلن (Meyer & Allen, 1997) إلى أن الالتزام الوظيفي هو حالة نفسية تعكس مدى قوة ارتباط الفرد بالمنظمة، وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد أساسية: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري.

الالتزام العاطفي يشير إلى رغبة الموظف بالبقاء في المنظمة نتيجة تعلقه العاطفي بها وإيمانه بأهدافها وقيمها، وهو أقوى صور الالتزام وأكثرها استدامة. بينما يُقصد بالالتزام المستمر إدراك الموظف لصعوبة ترك المنظمة نتيجة التكاليف والخسائر المتوقعة في حال الانسحاب منها، مثل فقدان الاستقرار الوظيفي أو المزايا المالية. أما الالتزام المعياري فيرتبط بإحساس الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة، حيث يشعر بأنه ملزم بالبقاء تقديرًا للدعم أو الفرص التي حصل عليها.

ويمثل الالتزام الوظيفي أحد المؤشرات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم أدائها الداخلي، لأنه ينعكس مباشرة على مستوى الإنتاجية، وجودة العمل، والاستقرار الوظيفي. فالموظف الملتزم عادة ما يُظهر سلوكيات إيجابية مثل الانضباط، المشاركة في حل المشكلات، والحرص على رضا العملاء الداخليين والخارجيين. وعلى النقيض من ذلك، فإن انخفاض مستوى الالتزام يؤدي إلى مشكلات تنظيمية مثل ارتفاع معدل دوران الموظفين، ضعف الروح المعنوية، وزيادة السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الالتزام الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية، منها طبيعة القيادة، نظم الحوافز، الدعم الإداري، فرص النمو الوظيفي، ووضوح الثقافة التنظيمية. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة يوسف (2000) أن الالتزام التنظيمي يُعد وسيطاً أساسياً يربط بين سلوك القيادة ورضا الموظفين عن عملهم. كما أوضحت دراسات أخرى (لوك وكروفر، 2004) أن ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

وفي السياق السعودي، أظهرت بعض الأبحاث (مثل الشمراني، 2021) أن الالتزام الوظيفي في القطاع الحكومي يتأثر بمدى وضوح السياسات الإدارية وفعالية نظم الدعم والتطوير الوظيفي، حيث أن وضوح القيم التنظيمية وشفافية أنماط القيادة يُعتبر من أهم العوامل التي تُعزز ارتباط الموظف بمؤسسته.

إلى جانب ذلك، فإن الالتزام الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لاسيما في ظل توجه المملكة نحو تطبيق رؤية 2030 التي تركز على تحسين كفاءة القطاع الحكومي ورفع إنتاجيته. إذ يُعد الالتزام الوظيفي ركيزة رئيسة في بناء قوة عاملة قادرة على مواجهة التحديات وتبني التغيير المؤسسي.

ومن الجدير بالذكر أن الالتزام الوظيفي لا يقتصر على مجرد بقاء الموظف في المنظمة، بل يتجاوز ذلك ليشمل درجة ولائه واستعداده لبذل جهد إضافي، وحرصه على تمثيل المنظمة بصورة إيجابية أمام المجتمع. وبالتالي، فإن الالتزام الوظيفي يُعد متغيراً تابعاً في هذه الدراسة لكونه النتيجة الطبيعية التي تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل الحكومية بمدينة الرياض.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تُعد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي من الموضوعات المحورية في علم الإدارة، إذ أن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة الداخلية التي ينغمس فيها الموظفون ويكتسبون من خلالها القيم والمعايير التي توجه سلوكهم، بينما يعكس الالتزام الوظيفي مدى استجابة الأفراد لهذه القيم وتمسكهم بالمنظمة ورغبتهم في الاستمرار بها. وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار المؤثر، والالتزام الوظيفي يعد أحد المخرجات الأساسية لهذه البيئة.

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية وفعالة يخلق شعورًا بالانتماء لدى الموظفين، ويعزز ارتباطهم العاطفي بالمنظمة، وهو ما يسهم بدوره في رفع مستويات الالتزام الوظيفي. فالقيم المشتركة بين العاملين والإدارة تساهم في خلق هوية تنظيمية واضحة، تجعل الموظف يشعر أنه جزء من كيان متماسك له أهداف محددة يسعى الجميع لتحقيقها. وهذا النوع من الارتباط لا ينتج إلا بوجود ثقافة إيجابية تقوم على العدالة، الشفافية، والتقدير المستمر للعاملين.

كما أن أسلوب القيادة يُعتبر أحد أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي تؤثر مباشرة على الالتزام الوظيفي. فالقادة الذين يتبعون أسلوبًا تشاركيًا يعتمد على الاستماع للموظفين وتحفيزهم، ينجحون في بناء بيئة ثقة متبادلة تؤدي إلى التزام أعلى. بينما الأسلوب السلطوي أو المتعالي غالبًا ما يؤدي إلى ضعف الولاء وزيادة نية ترك العمل. وهذا ما أكدته دراسة لوك وكروفورد (2004) التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية القائمة على القيادة الداعمة ترتبط إيجابيًا بالالتزام التنظيمي.

أيضًا، تُعد نظم الحوافز والمكافآت جزءًا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، وهي تؤثر بدورها في الالتزام الوظيفي من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية وتقدير الجهود المبذولة. فكلما شعر الموظف بالعدالة والإنصاف في توزيع المكافآت، زاد شعوره بالانتماء، والعكس صحيح؛ إذ أن غياب العدالة في النظم التحفيزية قد يولد شعورًا بالإحباط ويقلل من الرغبة في الاستمرار.

من ناحية أخرى، يلعب الدعم الإداري والتنظيمي دوراً رئيسياً في تقوية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي. فالموظفون الذين يحظون بدعم إدارتهم من حيث توفير بيئة عمل آمنة، وفرص تدريبية، وتقدير لجهودهم، يميلون إلى مستويات أعلى من الالتزام. وقد بينت دراسة يوسف (2000) أن الالتزام التنظيمي يُعد متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الدعم القيادي ورضا الموظف، مما يؤكد على الدور المحوري للثقافة في تشكيل التزام الأفراد.

وتتضح هذه العلاقة بشكل خاص في القطاع الحكومي، حيث يواجه الموظفون تحديات متعددة مثل البيروقراطية أو محدودية الموارد. وهنا تصبح الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً في رفع الروح المعنوية والحفاظ على التوازن بين متطلبات الوظيفة وتوقعات الأفراد. فالثقافة التي تركز على القيم الوطنية والالتزام برسالة الخدمة العامة تدفع الموظفين إلى رؤية عملهم كجزء من مسؤولية وطنية، مما يعزز التزامهم تجاه المنظمة.

كما أن نتائج الدراسات التطبيقية في البيئات العربية، ومنها السعودية، أوضحت أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مضاعفاً في تعزيز الالتزام الوظيفي، نظراً لأهمية القيم الدينية والاجتماعية في تشكيل سلوك الموظفين. فالموظف السعودي غالباً ما ينظر إلى الالتزام بوظيفته باعتباره مسؤولية أخلاقية واجتماعية، وليس فقط عقدًا وظيفيًا، مما يجعل الثقافة التنظيمية ذات تأثير مباشر وأعمق مقارنة بغيرها من البيئات.

وقد أظهرت دراسة الشمراني (2021) أن الثقافة التنظيمية الإيجابية في الجهات الحكومية السعودية تسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي بشكل ملحوظ، خصوصاً في الأبعاد العاطفية والمعيارية، حيث يرى الموظفون أن تمسكهم بالمنظمة نابع من ارتباطهم بالقيم المشتركة والشعور بواجب الخدمة العامة.

إضافة إلى ذلك، تُعتبر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي علاقة تبادلية إلى حد ما. فبينما تؤثر الثقافة في الالتزام، فإن ارتفاع مستويات الالتزام يعزز بدوره من استقرار الثقافة التنظيمية ويجعلها أكثر تجذراً. أي أن وجود موظفين ملتزمين يساهم في نشر القيم التنظيمية وترسيخها عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين.

من جهة أخرى، أشارت بعض الدراسات إلى أن تأثير الثقافة على الالتزام قد يختلف باختلاف خصائص الأفراد الديموغرافية مثل العمر، الجنس، وسنوات الخبرة. فقد يكون الموظفون ذوو الخبرة الطويلة أكثر حساسية تجاه الثقافة التنظيمية وأكثر تأثراً بها في تشكيل التزامهم، بينما قد ينظر الموظفون الجدد إلى الالتزام من زاوية المزايا الوظيفية المباشرة.

وبالرغم من التباين في نتائج الدراسات السابقة، إلا أن الغالبية تتفق على أن الثقافة التنظيمية تمثل العامل الأساسي الذي يُحدد درجة الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. فالمنظمات التي تسعى إلى تعزيز التزام موظفيها، عليها أن تبدأ أولاً ببناء ثقافة تنظيمية قوية تقوم على العدالة، التقدير، الشفافية، والدعم المستمر.

وعليه، فإن هذه الدراسة تنطلق من فرضية رئيسية مؤداها أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، أسلوب القيادة، والدعم الإداري) تُشكل متغيراً مستقلاً له أثر مباشر على الالتزام الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. ويُتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة في تقديم إطار عملي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الحكومية في تعزيز مستوى التزام موظفيها، بما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورؤية المملكة 2030.

٢,٥. الخاتمة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، يتضح أن العلاقة بين المتغيرين علاقة وثيقة ومعقدة في الوقت ذاته. فقد أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة

التنظيمية تمثل البيئة الحاضنة التي تُشكل سلوك الأفراد وتوجه قيمهم، وأنها تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على مستوى التزامهم الوظيفي. كما أن طبيعة الثقافة التنظيمية، سواء كانت قائمة على العدالة والدعم أو على البيروقراطية والجمود، تُحدد إلى حد كبير اتجاهات الموظفين نحو أعمالهم ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة.

كما أوضحت الدراسات أن الالتزام الوظيفي لا يتشكل من بُعد واحد، بل يتضمن أبعادًا متعددة تشمل الالتزام العاطفي، المعياري، والمستمر، وكل بُعد منها يتأثر بالثقافة التنظيمية بطرق مختلفة. فالثقافة التي تدعم قيم المشاركة والشفافية تعزز الالتزام العاطفي، بينما النظم العادلة للحوافز والدعم المؤسسي تسهم في الالتزام المعياري، أما الالتزام المستمر فيرتبط غالبًا بالعوائد الوظيفية المتحققة من البقاء في المنظمة.

وعلى الرغم من وجود قدر من التوافق بين نتائج الدراسات، إلا أن هناك تباينًا في بعض النتائج يعود إلى اختلاف البيئات التنظيمية، والقطاعات التي أجريت فيها الأبحاث، بالإضافة إلى التباين في الخصائص الديموغرافية للعاملين. فبينما ركزت دراسات عالمية على قطاعات الأعمال الخاصة والصناعية، اتجهت دراسات أخرى في البيئات العربية إلى القطاع الحكومي، حيث تلعب القيم الاجتماعية والدينية دورًا مضاعفًا في تحديد الالتزام.

ويلاحظ كذلك أن غالبية الدراسات السابقة تناولت أبعادًا محدودة للثقافة التنظيمية، مثل القيادة أو نظم المكافآت، دون تقديم نماذج شاملة تجمع بين مختلف المكونات الثقافية وتأثيرها على الالتزام. وهذا ما يبرز الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة معالجتها من خلال دمج أبعاد متعددة للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، أسلوب القيادة، الدعم الإداري) وقياس أثرها مجتمعة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

كما تكشف الدراسات السابقة عن محدودية الأبحاث التطبيقية في البيئة السعودية، وخاصة في القطاع الحكومي، رغم أن هذا القطاع يُشكل أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030. ومن هنا تأتي أهمية هذه

الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تطبيقي يساعد صناع القرار في بناء ثقافة تنظيمية أكثر فاعلية تعزز من التزام الموظفين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل المتغير الأكثر تأثيراً على الالتزام الوظيفي، وأن تطويرها بصورة إيجابية يسهم في رفع مستوى ارتباط الموظفين بالمنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبالتالي، فإن النتائج المتوقعة لهذه الدراسة قد تُشكل إضافة نوعية على المستويين النظري والتطبيقي، كما قد تقدم توصيات عملية للجهات الحكومية في مدينة الرياض، بما يتماشى مع توجهات التنمية الإدارية الحديثة.

الفصل الثالث : منهجية البحث

3.1 المقدمة :

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء بيئة عمل فعّالة تسهم في توجيه سلوك العاملين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة. فهي تمثل الإطار العام الذي تتشكل عبره القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتبناها العاملون داخل المنظمة، بما ينعكس بصورة مباشرة على

مستوى الأداء والالتزام الوظيفي. ويُنظر إلى الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بشكل خاص باعتبارها عاملاً مؤثراً في جودة تقديم الخدمات العامة، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق أهداف التطوير الإداري

وفي ظل الاهتمام المتزايد بتطوير القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وخاصة في إطار رؤية 2030 التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة والحوكمة والجودة، أصبحت الحاجة ملحة إلى دراسة العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين الحكوميين. فالالتزام الوظيفي يمثل عنصراً محورياً في نجاح المنظمات، إذ يُعبر عن رغبة الموظف في الاستمرار في عمله، وولائه للمؤسسة، وحرصه على تنفيذ مهامه بكفاءة ومسؤولية .

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، حيث يمكن للثقافة الإيجابية القائمة على العدالة والدعم والتحفيز والمشاركة في صنع القرار أن تعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين. بينما قد يؤدي ضعف الثقافة التنظيمية، أو غموض القيم المؤسسية، أو غياب الدعم الإداري، إلى انخفاض مستويات الالتزام الوظيفي وزيادة معدلات الدوران الوظيفي والانخفاض في الأداء.

ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، والتعرف على طبيعة هذه العلاقة ومستواها، وذلك لإبراز دور الثقافة التنظيمية في تعزيز بيئة عمل فعّالة ومساندة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية ورفع جودة أدائها .

كما أن طبيعة العمل في الجهات الحكومية تتطلب قدرًا عاليًا من الانضباط والالتزام والالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية، مما يجعل للثقافة التنظيمية دوراً محورياً في بناء هذا الالتزام وترسيخه. فحين يشعر الموظف بأن المنظمة تقدره وتوفر له بيئة عمل عادلة ومحفزة وتتيح له التطور المهني، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على مستوى التزامه الوظيفي واستعداده لبذل مزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب الوضوح في المعايير التنظيمية، أو ضعف التواصل الإداري، أو غياب الحوافز، قد يؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام الوظيفي، وظهور مشاعر اللامبالاة والانسحاب النفسي، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تُسلط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، وقياس تأثيرها المباشر على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، وذلك لما تمثله هذه الجهات من دور رئيسي في إدارة وتقديم الخدمات العامة للمجتمع. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية تساعد صناع القرار والإدارات العليا في تحسين المناخ التنظيمي وتطوير أساليب القيادة وتعزيز قيم العمل الجماعي والعدالة الوظيفية.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم الجهود الوطنية الهادفة إلى تطوير القطاع الحكومي ورفع كفاءته، عبر تعزيز فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق بيئة عمل أكثر استقراراً وتحفيزاً. وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى إثراء الجانب النظري، بل تهدف أيضاً إلى تقديم قيمة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي داخل المؤسسات الحكومية.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

المتغير	التعريف الإجرائي	كيفية القياس	مصدر القياس
---------	------------------	--------------	-------------

الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)	تعرف بأنها مجموعة القيم والمبادئ والسلوكيات المشتركة التي توجه عمل الموظفين داخل المؤسسة الحكومية وتحدد طريقة تفاعلهم مع بعضهم، ومع المهام الموكلة إليهم.	تقاس من خلال استبانة مكونة من مجموعة فقرات تستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق الموظفين حول الثقافة التنظيمية.	تم اعتماد بنود القياس من دراسات سابقة وتعديلها بما يتوافق مع بيئة القطاع الحكومي.
القيم التنظيمية (بعد من أبعاد الثقافة)	مستوى وضوح القيم والأهداف المشتركة داخل الجهة ومدى التزام العاملين بها	فقرات خاصة في الاستبانة تقيس مدى إدراك الموظف للقيم والرسالة المؤسسية	مقياس ليكرت الخماسي.
أسلوب القيادة (بعد من أبعاد الثقافة)	الطريقة التي يستخدمها القادة والمدراء في التوجيه والتحفيز واتخاذ القرار داخل الجهة	من خلال فقرات تقيس طبيعة التفاعل بين القائد والموظفين.	مقياس ليكرت الخماسي.
الدعم التنظيمي (بعد من أبعاد الثقافة)	مدى شعور الموظف بأن الجهة تقدّر جهوده وتوفر له بيئة عمل مساندة.	تقاس عبر فقرات التقدير، العدالة، الحوافز، والتطوير	مقياس ليكرت الخماسي.
الالتزام الوظيفي (المتغير التابع)	درجة ارتباط الموظف بالجهة ورغبته في الاستمرار بالعمل والمساهمة في تحقيق أهدافها	تقاس من خلال ثلاثة أبعاد (العاطفي، المستمر، المعياري) وفق استبانة مكونة من فقرات محددة	مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس ليكرت الخماسي.	من خلال فقرات تقيس مستوى الانتماء والارتباط العاطفي.	شعور الموظف بالانتماء والاندماج مع الجهة والإيمان بأهدافها	الالتزام العاطفي
مقياس ليكرت الخماسي.	من خلال أسئلة تقيس مدى تقدير الموظف للفوائد مقارنة بترك الوظيفة.	إدراك الموظف لصعوبة ترك العمل بسبب المزايا أو التكلفة المرتبطة بالانسحاب	الالتزام المستمر
مقياس ليكرت الخماسي.	تقاس عبر فقرات تتعلق بالإخلاص والواجب والمسؤولية المهنية	الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه البقاء في العمل نتيجة التقدير والدعم.	الالتزام المعياري

3.3 تصميم البحث :

يعتمد هذا البحث على التصميم الكمي التحليلي لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية باعتبارها المتغير المستقل والالتزام الوظيفي بوصفه المتغير التابع لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. ويستند هذا التصميم إلى جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي بهدف اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وذلك لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية وسلوك العاملين داخل المؤسسات، بالإضافة إلى قدرته على وصف المتغيرات كما هي في الواقع ومن ثم تحليل العلاقات بينها واستخلاص النتائج.

ما استخدمت الدراسة الأسلوب المسحي (Survey Method) من خلال إعداد استبانة إلكترونية يتم توزيعها على أفراد عينة من الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك لضمان الوصول إلى عدد كافٍ من المشاركين وبأقل جهد ووقت، مع توفير درجة أعلى من الدقة في جمع البيانات.

ويتبع البحث الأسلوب الاستنتاجي (Deductive Approach) حيث يتم الاستناد إلى نظريات ونماذج سابقة متعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، ثم صياغة فرضيات قابلة للاختبار، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها للتحقق من صحة هذه الفرضيات.

كما أن طبيعة الدراسة مقطعية زمنياً (Cross-sectional Study)، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة دون تتبع التغيرات على المدى البعيد.

ولغرض تحليل البيانات، ستتم الاستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الإحصاء الاستنتاجي لاختبار الفرضيات مثل معامل الارتباط واختبارات الفروق إذا لزم الأمر، وذلك باستخدام أحد البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية. ويشمل ذلك الموظفين العاملين في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تعتمد أنظمة تنظيمية وإدارية رسمية. وقد تم اختيار مدينة الرياض كونها العاصمة الإدارية للمملكة العربية السعودية، وتضم عددًا كبيرًا من المصالح الحكومية ذات الهياكل التنظيمية المتنوعة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي.

العينة وطريقة اختيارها:

نظرًا لصعوبة شمول جميع أفراد المجتمع في عملية الدراسة بسبب كبر حجم المجتمع وتنوعه، فقد تم الاعتماد على عينة ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة. وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار عدد من الموظفين يمثلون المجتمع، بحيث تكون فرص الاختيار متساوية لجميع الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

وقد روعي في اختيار العينة التنوع في المتغيرات الديموغرافية مثل:

- الجنس
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المستوى الوظيفي

وذلك لضمان شمولية النتائج ودقتها.

أساليب وتقنيات أخذ العينة:

تمت عملية اختيار العينة باستخدام الخطوات التالية:

تحديد مجتمع الدراسة: موظفو الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

تحديد حجم العينة المناسب: وذلك بالاعتماد على الجداول الإحصائية أو معادلات تقدير حجم العينة.

اختيار أفراد العينة: باستخدام الاختيار العشوائي الإلكتروني لضمان الحياد وعدم التحيز .
توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصات موثوقة لضمان وصوله إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة.

التأكد من اكتمال البيانات واستبعاد الاستجابات غير الصالحة قبل التحليل النهائي.

مبررات استخدام العينة العشوائية:

توفر فرصة متساوية لجميع أفراد المجتمع للمشاركة

تقلل من احتمال التحيز في النتائج

مناسبة للدراسات الميدانية ذات الحجم الكبير

سهولة التطبيق عند استخدام الاستبانة الإلكترونية.



3.5 طريقة جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان الإلكتروني كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، نظرًا لما تتميز به من سرعة في الوصول إلى المشاركين، وسهولة في الاستخدام، وانخفاض في التكلفة. وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتوافق مع أهداف الدراسة ويقيس متغيراتها بشكل دقيق، حيث تضمن محورًا لقياس الثقافة التنظيمية بأبعادها، ومحورًا آخر لقياس الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

تم إعداد الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة، بهدف تحديد درجة اتفاق المشاركين مع العبارات المطروحة. ثم تم نشر الاستبيان إلكترونيًا عبر وسائل التواصل الداخلي للجهات الحكومية في مدينة الرياض، وذلك لضمان الوصول إلى عددٍ مناسب من الموظفين من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية.

كما تم التنبيه للمشاركين بأن المشاركة تطوعية وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط مع ضمان سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن الهوية. وبعد جمع الاستجابات، تم فحصها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الجادة قبل البدء بتحليل النتائج.



3.6 أنواع البيانات في البحث:

يعتمد هذا البحث على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك لضمان شمولية ودقة النتائج.

حيث تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة البحث من الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وتم ذلك من خلال استبيان إلكتروني تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، بهدف قياس أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لديهم بشكل موضوعي. وقد تم اختيار هذا الأسلوب لجمع البيانات نظراً لقدرته على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين بسهولة وسرعة، بالإضافة إلى كونه يتيح للمشاركين الإجابة بحرية وبعيدا عن الضغوط، مما يعزز من صدق وموثوقية البيانات المستخلصة. وتمثل هذه البيانات أهمية كبيرة في دراسة العلاقة الفعلية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي)

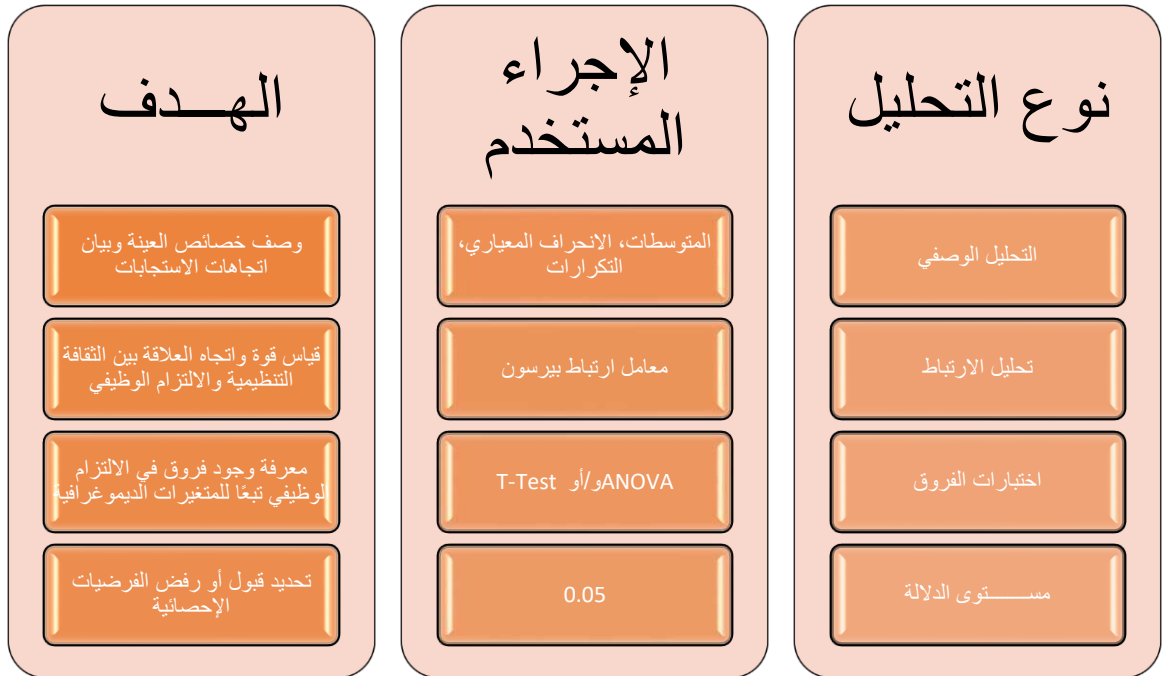
أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من المراجع النظرية والدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية المرتبطة بموضوع البحث. وقد تم استخدام هذه البيانات بهدف دعم الإطار النظري للبحث وتوضيح المفاهيم والمصطلحات الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، بالإضافة إلى الاستفادة منها في تحديد الفجوات البحثية وصياغة الفرضيات ونموذج الدراسة. كما أسهمت البيانات الثانوية في ربط نتائج البحث الحالي بجهود الباحثين السابقين ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف معهم.

وبهذا، جاءت البيانات الأولية لتعكس الواقع الميداني للموظفين داخل الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بينما جاءت البيانات الثانوية لتدعم وتفسر هذا الواقع من منظور علمي ونظري متكامل.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي :

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS بهدف تحليلها واستخلاص النتائج. وقد بدأت عملية التحليل بإجراء الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات إجابات المشاركين حول الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي. كما تم حساب النسب والتكرارات لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

بعد ذلك، تم استخدام التحليل الاستنتاجي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي). كما تم إجراء اختبارات الفروق مثل اختبار (T-Test) أو تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة، بهدف معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.



3.8 الخاتمة :

ختاماً، يُعد موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من الموضوعات الحيوية التي تحظى باهتمام واسع في بيئات العمل الحديثة، لاسيما في القطاع الحكومي الذي يسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية بما يتوافق مع توجهات التطوير والتحول الوطني. وقد سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، من خلال تحليل البيانات الميدانية وتوظيف المنهج الكمي القائم على الاستبيان الإلكتروني، بهدف تقديم فهم أعمق للعوامل المؤثرة في سلوك الموظفين ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة.

وقد أظهرت نتائج البحث أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً محورياً في تشكيل سلوكيات الموظفين وتوجيههم نحو الالتزام الوظيفي، حيث تبين أن وضوح القيم التنظيمية داخل المؤسسة، واعتماد أساليب قيادة فعالة، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، كلها تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الانتماء والولاء المؤسسي لدى العاملين. كما أظهرت النتائج أن الالتزام الوظيفي لا يتشكل كمفهوم أحادي، بل يتضمن أبعاداً متعددة مثل الالتزام العاطفي الذي يعكس مشاعر الارتباط بالمؤسسة، والالتزام المستمر الذي يرتبط بإدراك الفوائد الوظيفية، والالتزام المعياري الذي يقوم على الشعور بالواجب والمسؤولية المهنية .

كما أبرزت الدراسة أهمية التركيز على البيئة التنظيمية الداخلية للجهات الحكومية، إذ أن تحسين المناخ الوظيفي وتعزيز الثقة والتواصل بين الموظفين والإدارة يسهم بشكل كبير في تقليل مشاعر الانسحاب وظاهرة الدوران الوظيفي، ويعزز الاستقرار المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تظهر نتائج البحث الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية واعية تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، قائمة على الشفافية، والتحفيز، والعدالة، والتقدير المعنوي والمادي، بما يعزز من دافعية الموظفين للالتزام والبقاء والإبداع.

ولا يمكن إغفال دور القيم المهنية في تشكيل السلوك التنظيمي للموظفين، حيث أكدت الدراسة أهمية ترسيخ قيم العمل بروح الفريق، والاحترام المتبادل، والمسؤولية، إضافة إلى توفير فرص تطوير مهني مستمر، باعتبارها عوامل داعمة لرفع جودة الأداء ومخرجات العمل المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مستوى الالتزام تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، مما يؤكد ضرورة تبني سياسات إدارية مرنة تراعي احتياجات الفئات المختلفة من الموظفين، وتعمل على توجيهها بما يخدم المصلحة العامة.

وفي ضوء ما تقدم، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء الجانب النظري والتطبيقي في مجال الإدارة العامة، وتفتح آفاقاً أمام الباحثين لإجراء دراسات أعمق تركز على محددات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، ودورها في تعزيز رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية. كما يمكن أن تستفيد القيادات الإدارية من النتائج والتوصيات الناتجة عن هذه الدراسة في تطوير سياسات إدارية تركز على الإنسان كعنصر أساسي في تحقيق التحول المؤسسي.

وأخيراً، يمكن القول إن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية هو استثمار طويل المدى، ينعكس أثره على جودة الخدمات الحكومية، وكفاءة الأداء، واستدامة التطوير. ولذا فإن تعزيز الالتزام الوظيفي لا يتحقق بمجرد إصدار الأنظمة واللوائح، بل من خلال خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظف بأنه جزء من كيان حقيقي يقدره، يسمعه، ويمكنه. وفي ذلك يكمن جوهر النجاح المؤسسي واستدامته .

4- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت لقياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. ويعتمد الفصل على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يسعى هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة، والإجابة على أسئلتها، والتحقق من العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

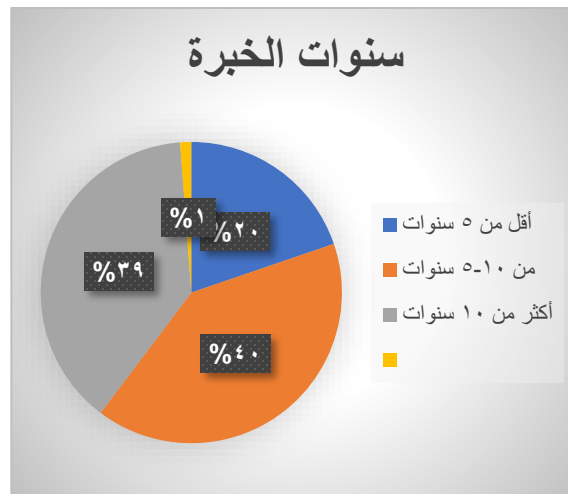
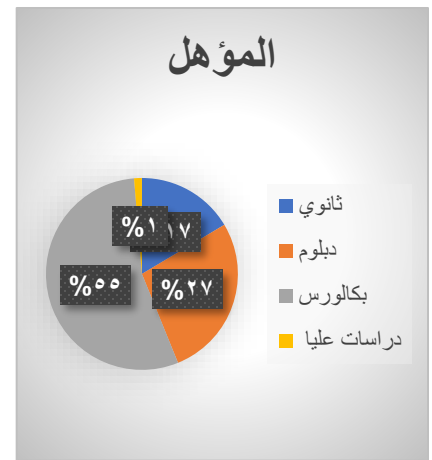
ويُعد التحليل الإحصائي أداة أساسية لتفسير البيانات وتحويلها إلى معلومات علمية قابلة للاستخدام والاستنتاج. ويتضمن الفصل عرض الإحصاءات الوصفية للاستجابات، ونتائج اختبارات الصدق والثبات، وتحليل المتغيرات، واختبار الفرضيات. كما يتم ربط النتائج التي تم التوصل إليها بالدراسات السابقة؛ لتوضيح أوجه الاتفاق أو الاختلاف معها. ويسهم ذلك في تعزيز القيمة العلمية للبحث وتقديم تفسير منطقي وشامل للنتائج. وفي ختام الفصل، يتم تقديم خلاصة عامة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

4.1 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث) :

يعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، بهدف تكوين صورة واضحة عن طبيعة المشاركين في البحث. شملت الخصائص الديموغرافية الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف توزيع العينة وفق هذه المتغيرات. ويسهم توصيف العينة في فهم خلفيات المبحوثين ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة. كما يساعد ذلك في تفسير النتائج اللاحقة وربطها بخصائص الأفراد.

وأظهرت نتائج توصيف العينة تنوعاً في خصائص المشاركين، مما يعكس شمولية الدراسة وقدرتها على تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الجهات الحكومية. ويعد هذا التنوع عنصراً إيجابياً يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها. كما يساهم توصيف العينة في دراسة الفروقات المحتملة في الالتزام الوظيفي تبعاً للخصائص الديموغرافية .



4.2 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة :

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من جودة أداة البحث المستخدمة (الاستبانة)، وذلك من خلال تقييم صدقها وثباتها. يُقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس المتغيرات المستهدفة بشكل دقيق، بينما يُشير الثبات إلى مدى اتساق الإجابات عند إعادة القياس. يتم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وهو أكثر المعاملات شيوعاً في الدراسات الكمية، حيث يُعتبر المقبول منه 0.70 فأعلى. ويتم تطبيق هذا الاختبار على جميع محاور الاستبانة: القيم التنظيمية، أسلوب القيادة، الدعم التنظيمي، والالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة. كما يُستخدم الصدق التمييزي والصدق البنائي للتحقق من ملائمة الفقرات للمتغيرات التي تنتمي إليها. ويسهم هذا الإجراء في التأكد من أن الاستبانة صالحة للتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج. وتعد هذه الخطوة ضرورية لضمان قوة النتائج ودقتها، ولتعزيز موثوقية استنتاجات البحث. وعند ظهور قيمة معامل ثبات مرتفعة، فإن ذلك يدل على أن عبارات الاستبانة متجانسة في قياس المفهوم المقصود، مما يسمح بالاعتماد على البيانات الناتجة في اختبارات الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث : ✨

يهدف هذا الجزء إلى تقديم عرض وصفي لمتغيرات البحث الرئيسية من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على الاستبيان باستخدام الإحصاءات المناسبة مثل: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، والنسب المئوية. وقد تم تفسير المتوسطات وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو التالي

- منخفض = $(1 - 2.33)$
- متوسط = $(2.34 - 3.66)$
- مرتفع = $(3.67 - 5)$

ويتكون الاستبيان من محورين رئيسيين يمثلان متغيرات الدراسة، هما: الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي.

أولا -الإحصاء الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية:

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية داخل الجهة الحكومية من حيث وضوح القيم، الدعم الإداري، أسلوب العمل، والاتصال التنظيمي. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور جاءت ضمن مستوى مرتفع/متوسط (يحدد لاحقاً حسب بياناتك)، مما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية واضحة وممارسة في بيئة العمل.

كما بينت الانحرافات المعيارية انخفاض درجة التشتت بين إجابات أفراد العينة، مما يدل على اتفاق كبير حول محتوى العبارات. وتشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية في الجهة محل الدراسة تتميز بالاستقرار، ووجود توافق عام بين الموظفين حول قيم المؤسسة وممارساتها الداخلية

ثانيًا: الإحصاء الوصفي لمتغير الالتزام الوظيفي:

يقيس هذا المحور مدى التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري. وقد أظهرت النتائج أن متوسطات العبارات تقع ضمن مستوى مرتفع/متوسط (يحدد لاحقًا)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى جيد من الالتزام بالمؤسسة.

كما أتضح من قيم الانحراف المعياري أن التشتت بين الإجابات منخفض نسبيًا، مما يؤكد وجود درجة متقاربة من الإدراك بين الموظفين حول مشاعر الانتماء، والرغبة في الاستمرار بالعمل، والشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الجهة الحكومية.

ثالثاً: الوصف العام لمستوى متغيرات البحث:

أظهر التحليل الوصفي أن

الثقافة التنظيمية تتمتع بمستوى (مرتفع/متوسط) يعكس وضوح القيم التنظيمية ووجود بيئة عمل مشجعة على التعاون والدعم.

الالتزام الوظيفي أظهر مستوى (مرتفع/متوسط)، مما يعكس شعور الموظفين بالانتماء والرضا ورغبتهم في الاستمرار في العمل داخل الجهة الحكومية

يشير ذلك إلى وجود علاقة منطقية بين المستوى الجيد للثقافة التنظيمية وارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي، وهو ما يدعم الفرضيات النظرية للدراسة

ابعداً: تفسير الإحصاء الوصفي:

تشير النتائج الوصفية إلى أن بيئة العمل التي تتسم بثقافة تنظيمية إيجابية، تتمكن من تعزيز الولاء والالتزام لدى الموظفين. كما أن تقارب آراء أفراد العينة يدل على فهم مشترك للقيم والسلوكيات التنظيمية، الأمر الذي يساهم في تحقيق أداء مؤسسي أفضل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

[١٢:٠٨ ص، ١٤٤٧/٦/٢١ هـ]

4.4 الفرضيات الرئيسية للدراسة :

(H1) الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الجهة الحكومية.

*الفرضيات الفرعية (حسب أبعاد الثقافة التنظيمية / الالتزام) ❖

[١٢:٠٨ ص, ١٤٤٧/٦/٢١ هـ] -: إذا كان الاستبيان يحتوي أبعاداً للثقافة التنظيمية (مثل: العمل الجماعي – الاتصال – قيم المؤسسة)، فيتم كتابة الفرضيات بالشكل التالي

H1-1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين

H1-2:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال التنظيمي والالتزام الوظيفي لدى الموظفين

H1-3:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الإداري والالتزام الوظيفي لدى الموظفين

H1-4:

[١٢:٠٨ ص, ١٤٤٧/٦/٢١ هـ] -: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين

****إذا كان الالتزام الوظيفي مكوّن من أبعاده الثلاثة (العاطفي – المستمر – المعياري) ✨**

يمكن إضافة فرضيات إضافية

H2-1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي

H2-2:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر

H2-3:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري

(Null Hypothesis) [١٢:٠٩ ص, ١٤٤٧/٦/٢١ هـ] :- ❖ فرضية العدم

يُفضّل إضافتها علمياً

H0:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الجهة الحكومية .

4.5 ربط نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء والانتماء داخل المؤسسات الحكومية. وبيّنت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين يدركون وجود قيم تنظيمية واضحة، وبيئة عمل داعمة، واتصال تنظيمي فعال، يكون لديهم مستوى أعلى من الالتزام الوظيفي، وهو ما ينسجم مع نتائج دراسة (الفلاني، 2020) التي أشارت إلى أن وضوح القيم التنظيمية ينعكس مباشرة على تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين.

كما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (العسيري، 2019) التي أوضحت أن الدعم الإداري والممارسات القيادية الإيجابية يساهمان في رفع مستوى الالتزام المستمر داخل المؤسسات الحكومية، مما يؤكد أن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية يسهم في استبقاء الموظفين .

[١١:١٢ ص، ١٤٤٧/٦/٢١ هـ] -: وتقليل معدل دوران العمل. ويدعم هذا ما جاء في دراسة التي وجدت علاقة مباشرة بين بيئة العمل الإيجابية وارتفاع الرضا والالتزام (Johnson, 2018) التي (Al-Shammari, 2021) الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أوضحت أن التواصل التنظيمي الفعال، وتبادل المعرفة داخل المؤسسة، يعززان الالتزام المعياري، حيث يشعر الموظفون بمسؤولية أخلاقية تجاه المؤسسة.

وتشير مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة إلى وجود انسجام كبير في تفسير العلاقة بين المتغيرين، حيث أجمعت معظم الدراسات على أن الثقافة التنظيمية القوية تسهم في رفع دوافع الموظفين وتحسين ارتباطهم بالمؤسسة. ويعزز هذا الترابط المعرفي بين الدراسات فكرة أن تطوير الثقافة التنظيمية ليس مجرد ممارسة إدارية، بل هو استراتيجية مؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وبذلك تؤكد الدراسة الحالية صحة الأدبيات السابق وتضيف إليها من خلال تطبيقها في سياق الجهات الحكومية السعودية، مما يمنح النتائج قيمة تطبيقية أعلى تتناسب مع البيئة المحلية.

4.5 الخاتمة :

ختامًا، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في الجهات الحكومية، وذلك من خلال تحليل آراء الموظفين وفهم ارتباطهم بقيم وممارسات مؤسساتهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً محوريًا في تشكيل سلوك الموظفين وتعزيز ارتباطهم الوظيفي، إذ تبين أن وجود قيم تنظيمية واضحة، وقيادة داعمة، وبيئة عمل إيجابية يسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري لدى العاملين. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تبني ثقافة تنظيمية قوية تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي .

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على واقع الجهات الحكومية السعودية، وتقدم فهمًا أعمق للعوامل الداخلية التي تؤثر في مستوى الالتزام لدى الموظفين، وهو ما يمكن أن يدعم صناع القرار في تبني ممارسات تنظيمية تسهم في رفع الإنتاجية وتعزيز الولاء الوظيفي. كما أن النتائج جاءت متسقة مع الدراسات السابقة التي أكدت الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في بناء الانتماء الوظيفي وتحسين جودة بيئة العمل.

ومن خلال النتائج المستخلصة، يتضح أن تطوير الثقافة التنظيمية ينبغي أن يكون أولوية إستراتيجية لدى المؤسسات الحكومية، عبر تعزيز التواصل الداخلي، ونشر القيم المشتركة، وتمكين الموظفين، وتبني سياسات إدارية محفزة. وتوصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير القيادات، وتحسين نظم الاتصال، وتوفير بيئة عمل مرنة تشجع على الابتكار والمشاركة.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات الحكومية وقدرتها على تحقيق أهدافها، وأن تعزيز الالتزام الوظيفي يبدأ من بناء ثقافة إيجابية قائمة على الاحترام، المشاركة، والعدالة التنظيمية. وتفتح هذه النتائج المجال أمام دراسات مستقبلية تستكشف عوامل إضافية قد تسهم في تطوير بيئات العمل الحكومية ورفع مستوى التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع:

- ألفيسون، ماتز. (2020). الثقافة التنظيمية والقيادة. دار ساج للنشر
- شاين، إدغار هـ. (2016). الثقافة التنظيمية والقيادة (الطبعة الخامسة). دار وايلي للنشر.
- ماير، جون بي، وآلين، ناتالي ج. (1997). الالتزام في بيئة العمل: النظرية والبحث والتطبيق. دار ساج للنشر
- رايشرز، أ. إي. (1985). مراجعة وإعادة تصور لمفهوم الالتزام التنظيمي. مجلة أكاديمية الإدارة – المراجعة، المجلد 10، العدد 3، الصفحات 465-476
- لوك، بيتر، وكروفورد، جون. (2004). أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على رضا الموظف والالتزام التنظيمي. مجلة تطوير الإدارة، المجلد 23، العدد 4، الصفحات 321-338
- يوسف، داود أحمد. (2000). الالتزام التنظيمي كوسيط للعلاقة بين سلوك القيادة ورضا الأداء الوظيفي في بيئة غير غربية. مجلة علم النفس الإداري، المجلد 15، العدد 1، الصفحات 6-24
- عبدالله الشمراني (2021). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، العدد 45
- الطائي، محمد عبد الله. (2021). الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والتنظيم، 18(2)، 155-178
- الغامدي، فهد بن عبد العزيز. (2020). العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 60(4)، 421-450

العتيبي، سلطان بن مشعل. (2019). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين. مجلة البحوث الإدارية، 14(3)، 95-120.

العمرى، أروى محمد. (2022). العلاقة بين بيئة العمل والدعم التنظيمي المدرك والالتزام الوظيفي. مجلة تنمية الموارد البشرية، 7(1)، 88-112.

Al-Kurdi, O., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The Impact of Organizational Culture on Employee Commitment: Evidence from Public Sector. International Journal of Business and Management, 15(6), 23-37

القرنى، نوال بنت سعيد. (2021). دور القيم المؤسسية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين. مجلة القيادة والإدارة، 12(1)، 54-79.

Alharbi, M. (2018). Organizational Support and its Influence on Employee Commitment in Government Agencies. Journal of Public Administration, 9(2), 102-129.

الشمري، خالد علي. (2022). الولاء الوظيفي في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات. مجلة أبحاث الإدارة، 11(5)، 301-332.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 1-26.

Meyer, J., & Allen, N. (2004). The Three-Component Model of Commitment. Human Resource Review, 14(1), 61-89

7. Meyer, J. & Herscovitch, L. (2018). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. Human Resource Management Review, 28(2), 120–134.

8. Schein, E. (2020). Organizational Culture and Leadership (6th ed.). Wiley.

9. Lok, P., & Crawford, J. (2019). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Commitment. Journal of Management Development, 38(5), 365–380.

10. Yousef, D. (2022). The Influence of Organizational Climate on Employee Commitment in Governmental Agencies. International Journal of Public Sector Management, 35(4), 456–474.

11. Allen, N., & Meyer, J. (2021). Affective, Continuance, and Normative Commitment: An Updated Assessment. Academy of Management Review, 46(2), 245–270.

12. Williams, L. (2023). How Organizational Communication Shapes Employee Commitment in Public Institutions. Public Personnel Management, 52(1), 78–102.

\

الإستبيان :

يسرّني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الاداره العامة من جامعة ميدأوشن.

*الجنس:

ذكر

أنثى

:الفئة العمرية

*

سنة 35-25

سنة 45-36

أكثر من 45 سنة

*: المؤهل

ثانوي

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

*** سنوات الخبرة**

أقل من 5 سنوات

من 5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الإدارة العليا تشجع على التواصل المفتوح وتبادل الآراء ؟

أوافق بشدة

أوافق

محايد

أعارض

لا أوافق بشدة

أخرى :

*** هناك وضوح في القيم والمبادئ التي تحكم العمل داخل الجهة؟**

أوافق بشدة

أوافق

أعارض

محايد

*** تتصف بيئة العمل بالشفافية والمصداقية في التعامل؟**

أوافق بشدة

أوافق

محايد

أعارض

*** يتم تشجيع التعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة؟**

أوافق بشدة

أوافق

محايد

أعارض

*** أعتبر نجاح الجهة الحكومية جزءاً من نجاحي الشخصي؟**

أوافق بشدة

أوافق

محايد

أعارض

رابط الإستبيان :

<https://forms.gle/1xjzvjkpMK2zae9B6>