

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام (الولاء) التنظيمي لدى الموظفين بشركة
أبيكس بالهفوف بالمملكة العربية السعودية
(دراسة حالة)

أسم الطالبة

زهرة حسن بوسرور

٢٠٢١٢٠٥١٣٣

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١. المقدمة:.....
٣	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٤	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٤	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٤	١,٣. أهمية الدراسة.....
٤	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٤	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٥	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٥	١,٥. أهداف الدراسة.....
٦	١,٦. فرضيات الدراسة.....
٦	١,٧. نموذج الدراسة.....
٧	١,٨. منهجية الدراسة.....
٨	١,٩. الدراسة الميدانية.....
٨	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
٩	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٠	٢,١. المقدمة:.....
١٢	٢,٢. المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية.....
١٤	٢,٣. المتغير التابع: الالتزام (الولاء) التنظيمي.....
١٥	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٦	٢,٥. الخاتمة.....
١٧	قائمة المراجع.....
٢٠	الملاحق.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

لا ريب أن ما يميز هذا العصر الذي نعيش فيه هو التغييرات السريعة التي يمكن أن تؤثر على البشرية، والتي بدورها تدفع الإنسان إلى مجارعتها، كتغيير في القيم والفلسفات التي تحكم الممارسات والاتجاهات في مجال إدارة الأعمال والمنظمات، الربحية وغير الربحية، والتي لا يمكن ردع هذه التغييرات إلا إذا كان لدى المنظمة ثقافة قوية توجه منسوبيها إلى الالتزام بها.

ويمكننا تعريف الثقافة – بشكل عام - أنها " كل معقد يحتوى المعارف والمعتقدات والفنون والاخلاق والقانون والعادات وكل ما يكتسبه الانسان كعضو في المجتمع " (أحمد, ر. م. ع. وآخرون، ٢٠٢١)، والتي لا تختلف كثيراً عن ثقافة المنظمة، فهي "كل ما يتعلق بالجانب الثقافي في حياة الفرد و الجماعة داخل المنظمة " (موسى نسيمه اميرة. ٢٠١٧).

ولكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، والتي تتضمن مجموعة من القيم والاتفاقات بين الأعضاء، مثل احترام الوقت، أو المشاركة في اتخاذ القرارات، أو التوقعات التنظيمية، التوقعات التي يتوقعها الرئيس من المرؤوسين والمرؤوسين رئيسهم بالمقابل، هذا هو البعد الثقافي للمنظمة الذي من خلاله نستطيع قياس الثقافة التنظيمية فيها.

وحيث أن الثقافة التنظيمية تتعلق بالعنصر البشري – الموظفين – في بعض جوانبها، لذلك نجد أن الموظفين أحد أهم المتأثرين بالثقافة التنظيمية، مما يؤثر على ولاء الموظف للمؤسسة، أو ما يعرف بالالتزام التنظيمي وهو " ارتباط الفرد بمنظمته ومشاركته في أنشطتها والإيمان بأهدافها وقيمها وافتخاره بكونه عضو فيها ، ورغبته في البقاء بها وتحقيق أهدافها" (سامى محمود مصطفى، م. ٢٠٢١).

ويرجع اهتمام المنظمات بالالتزام التنظيمي، لأن الالتزام القوي للموظفين يؤدي إلى أداء متفوق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاحتفاظ بالموظفين، والربحية، وتعزيز الثقافة التنظيمية للشركة.

١,٢. مشكلة الدراسة

وتأتي أهمية الدراسة من أنها تبحث في قضيتين إداريتين مهمتين معاصرتين: الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري هناك قلة في الدراسات التي تهتم بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في المنظمات وفي نفس الوقت تتبنى فلسفة الالتزام التنظيمي على أساس أن العنصرين متكاملان (أحمد, ح. ق., & حسام قرنى. ٢٠١٨).

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

يعتمد سلوك وأنشطة عمل الموظفين بشكل أساسي على مقدار الدعم والتشجيع الذي توفره الثقافة التنظيمية لهم (أحمد, ح. ق., & حسام قرنى. ٢٠١٨)، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على إلتزامهم التنظيمي.

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام (الولاء) التنظيمي لدى الموظفين بشركة أبيكس؟

١,٣. أهمية الدراسة

تتأتى أهمية الدراسة من أن ثقافة المنظمة هي ما يميز المنظمة أن غيرها المنظمات من صفات وسمات سواءً معنوية أو مادية.

١,٣,١. على المستوى النظري:

توفر الدراسة الإطار المناسب الذي يربط ولاء الموظفين بالمنظمة من خلال تبني المنظمة لثقافة جاذبة للموظفين.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

هناك حاجة إدارية للمنظمات لتفسير مشكلاتها ولتتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية.

١,٤ . أسئلة الدراسة

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام (الولاء) التنظيمي لدى الموظفين بشركة أبيكس؟

إلى أي مدى تؤثر القيم التنظيمية على الالتزام العاطفي؟

إلى أي مدى تؤثر القيم التنظيمية على الالتزام الاستمراري؟

إلى أي مدى تؤثر القيم التنظيمية على الالتزام المعياري؟

ما هي العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي؟

ما هي العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الاستمراري؟

ما هي العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والالتزام المعياري؟

ما هو أثر الأعراف التنظيمية على الالتزام العاطفي؟

ما هو أثر الأعراف التنظيمية على الالتزام الاستمراري؟

ما هو أثر الأعراف التنظيمية على الالتزام المعياري؟

١,٥ . أهداف الدراسة

سنقوم بدراسة أثر القيم التنظيمية على الالتزام العاطفي

سنقوم بدراسة أثر القيم التنظيمية على الالتزام الاستمراري

سنقوم بدراسة أثر القيم التنظيمية على الالتزام المعياري

سنتعرف على أثر المعتقدات التنظيمية على الالتزام العاطفي

سنتعرف على أثر المعتقدات التنظيمية على الالتزام الاستمراري

سنتعرف على أثر المعتقدات التنظيمية على الالتزام المعياري

سنقيس أثر الأعراف التنظيمية على الالتزام العاطفي

سنقيس أثر الأعراف التنظيمية على الالتزام الاستمراري

سنقيس أثر الأعراف التنظيمية على الالتزام المعياري

١,٦. فرضيات الدراسة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام العاطفي

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام الاستمراري

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام المعياري

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الاستمراري

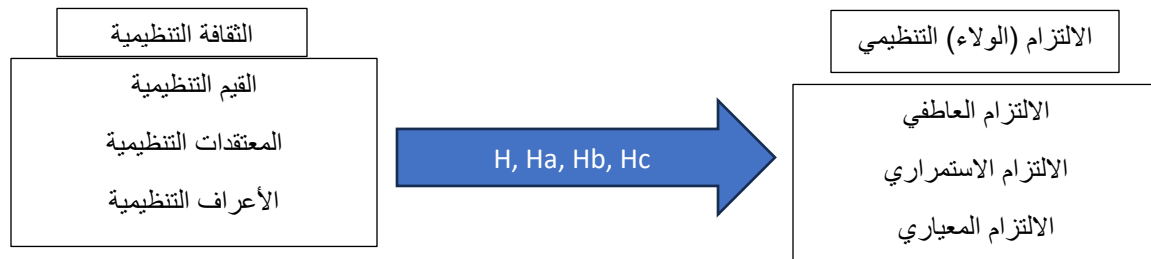
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام المعياري

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والالتزام العاطفي

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والالتزام الاستمراري

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والالتزام المعياري

١,٧. نموذج الدراسة



الشكل ١: نموذج الدراسة المقترح للمشروع المصدر له الطالب

١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

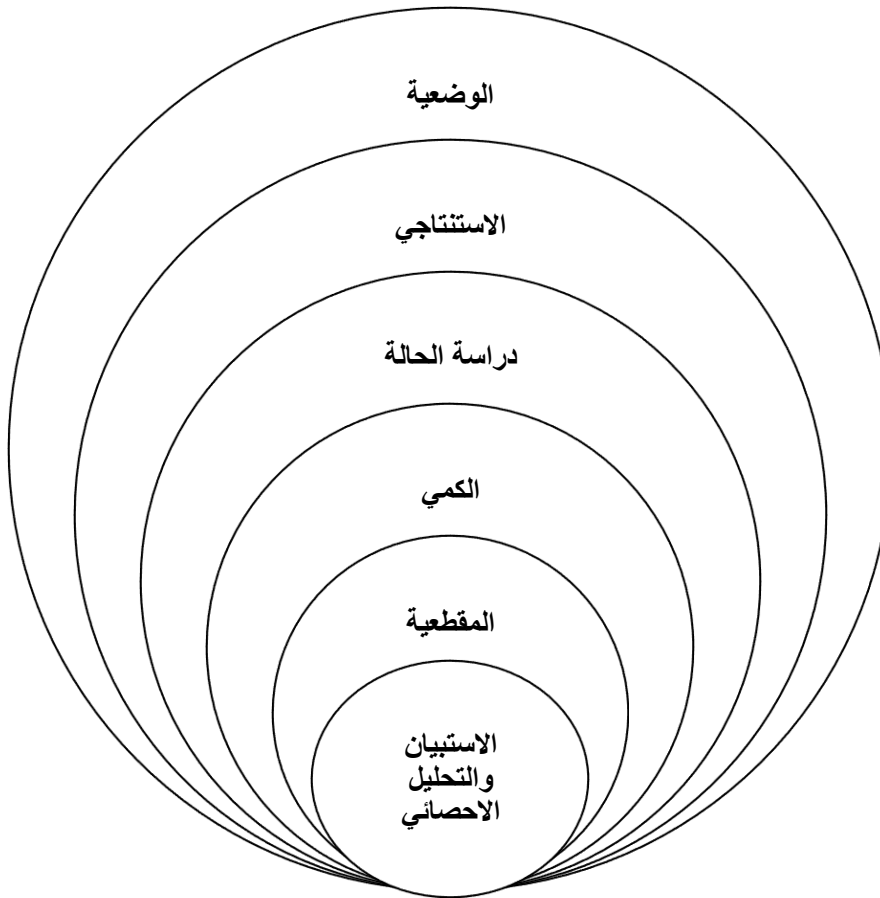
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

١,٩. الدراسة الميدانية

أبيكس هي مدينة رياضية واقعة بجامعة الملك فيصل، تقع أبيكس ضمن موقع بارز بالمجتمع المحلي في محافظة الاحساء، حيث تستهدف في برامجها الرياضية المتنوعة الرجال والنساء الصغار والكبار، تتميز بمجموعة مميزة من المدربين الاكفاء والموظفين المبدعين المؤهلين، وتعتبر أكبر منشأة رياضية رفيعة المستوى في الأحساء، حيث يوجد بها مسابح صالات داخلية وخارجية للرجال والنساء وللصغار والكبار. https://x.com/apexsports_sa?lang=ar

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة	

الشكل ٣: مخطط المشروع المقترح المصدر له الطالب

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

توجد دراسات عدة تبحث علاقة وارتباط الثقافة التنظيمية والالتزام (الولاء) التنظيمي، منها ما هو بالعربي ومنها ما هو بلغات مختلفة، سنستعرض مجموعة منها من كلا القسمين (أحمد, ح. ق., & حسام قرنى. ٢٠١٨):

الدراسات العربية

دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمُتغير وسيط"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف مستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية. وتسعى أيضًا لاختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه مُتغيرًا وسيطًا في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة (٣٥٦) موظفًا، جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وكشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي. واقترحت الدراسة بعض التوصيات لتحسين درجة الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام برضا العاملين، وتشجيع المديرين على تبني أنماط القيادة الحديثة وخاصة النمط التحويلي، وتصميم نظام جديد للتعويضات لرفع مستوى الأجور والرواتب للموظفين.

دراسة (صباح، ٢٠١٦) "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، وتم تحديد ثلاثة أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل، شملت الدراسة على ١٣٧ مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن: النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ثم يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل، مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعيارى ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 ، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة

٠,٠٥ ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

دراسة (دايخ وفانز، ٢٠١٤) "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء"، وتناولت الدور الذي تضطلع به الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي وقد تمثلت مشكلة الدراسة عبر التساؤلات المطروحة بشأن مدى علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية وأبعادها في تعزيز الالتزام التنظيمي ضمن كليات جامعة كربلاء، وسعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية وبالاستناد إلى فرضيتين رئيسيتين وأخرى فرعية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة.

وقد أظهرت الأساليب الإحصائية المستخدمة عددًا من النتائج أبرزها كان يتمثل بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وظهر أن هناك تأثيرًا معنويًا للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وفي إطار مناقشة النتائج أكدت الدراسة التطبيقية أهمية كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يستلزم من الكليات المبحوثة أن تتبنى الثقافة كمدخل معاصر لتعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

دراسة (بني عيسى وأبازيد، ٢٠١٤) "بمعنوان «دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني»، وهدفت إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تم توزيع (٣٢٥) استبانة على عينة الدراسة من العاملين بالبنوك الأردنية.

أظهرت الدراسة عددًا من النتائج من أهمها: أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، وأنه توجد علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، كما إن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيرًا على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Susanty & Miradipta, 2013) "Analysis of the Effect of Attitude toward Commitment, and Job Satisfaction, on Employees' Work, Organizational Job Performance". وهدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا

الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الإلكترونية الأسترالية، تم جمع البيانات من خال استبانة، وقد تمثلت عينة الدراسة في (٢٠٠) مدير ومستويات وظيفية أخرى. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام، ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وكانت اتجاهاتهم إيجابية تجاه تأثير الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن أي تحسين في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي تجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الإلكترونية الأسترالية.

دراسة (Kashefi et al., 2013) "Organizational Commitment and Its Effect on "

Organizational Performance" وهدفت إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ومعرفة تأثير الالتزام التنظيمي على ترك العمل والغياب وأداء العاملين، اعتمدت الدراسة الالتزام نحو المجموعة والشعور بالمسؤولية كأحد أهم أشكال الالتزام، واعتبرت أن أهمية الالتزام تظهر عندما تواجه المنظمة صعوبات ومشكلات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أن الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته عندما يكون هناك قواعد واحترام للقيم والأخلاق الإنسانية.

دراسة (Erlan, 2013) "The Influence of Interpersonal Trust and Organizational "

Commitment on Perceived Organizational Performance" وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظائفهم في بنك ميلبي في إيران واستخدمت الدراسة الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي: المستمر والعاطفي والمعياري. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتبين أن الالتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين، وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث.

٢,٢. المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

يرى (خميس ناصر، ٢٠١٢) "تعدد وتباين المفاهيم التي تناولت الثقافة وكذلك تصنيفاتها على الرغم من أهمية هذه التصنيفات يمكن ان يدرج المفهوم في اكثر من مجموعة ، فضلاً عن عدم وجود مفهوم موحد لها متفق عليه يغطي ابعادها او مكوناتها او خصائصها ، بل حتى جاءت اغلب المفاهيم حول مكوناتها"، منهم من يعرف الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك

الإنساني داخل بيئة العمل، وتُعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال". (أسعد عكاشة، ٢٠٠٨)، وآخرون يعرفونها بـ "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة". (تلالي، & عبد القادر، ٢٠٢٠)، وعليه فإن تبني تعريف موحد للثقافة التنظيمية أمر صعب للغاية، لذلك سنعمد أبعادها الواردة في هذه البحوث كوسيلة ليتضح مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك باعتماد الأكثرية الإحصائية كما في جدول (١).

أبعاد الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	أنماط سلوكية
أسعد عكاشة، ٢٠٠٨	✓	✓	✓	✓	✓
خميس ناصر، ٢٠١٢	✓		✓	✓	
فاضل عباس، ٢٠١٣	✓	✓	✓	✓	
جوان فاضل، ٢٠١٦	✓	✓	✓	✓	
هدى قاسم، ٢٠١٧	✓	✓	✓	✓	
التكرارات	٥	٤	٥	٥	١

جدول ٣: ملخص أبعاد الثقافة التنظيمية (طقيع، ٢٠١٨)

وحيث أن الكتاب والباحثون "أعطوا عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر" (تلالي، & عبد القادر، ٢٠٢٠)، لذلك ارتأينا اعتماد القيم، والمعتقدات والتوقعات كأبعاد نغطيها في بحثنا هذا.

١. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بها وغير جيد أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا. (دحو رونق & خديجة سفيان، ٢٠٢٣)

٢. **المعتقدات:** وتكون أكثر تحديداً ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، وقد تكون غامضة أو غير واضحة مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف. الافتراضات المضمونة: هي الجزء الأساسي الحقيقي لثقافة المنظمة، وتمثل تلك الجوانب من الحياة التنظيمية التي من الصعب تحديدها وتفسيرها، وتعرف كنماذج تنظيمية مضمونة أو مسلم بها. (خميس ناصر، ٢٠١٢)، وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماع وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (جوان فاضل مهدي، ٢٠١٦)

٣. **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي ثم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية. (خامسية ٢٠٢٠)

٢,٣. المتغير التابع: الالتزام (الولاء) التنظيمي

إن الولاء التنظيمي يكتسي أهمية بالغة على مستوى المنظمات، وله أثر واضح على سير العمل فيها نظراً لارتباطه بالسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية، فهما يلعبان دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل المنظمة. (دليمي نور الهدى وآخرون، ٢٠٢١).

ولتداخله مع مفاهيم نفسية وسلوكية صعب على المختصين تعريفه بشكل واضح ومحدد، لذلك سنقوم بذكر بعض التعاريف ليتضح لنا مفهوم الالتزام التنظيمي.

يمكننا تعريف الالتزام التنظيمي بأنه "شعور نفسي متواصل يتحلى به الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاول فيها عمله، ويترجم هذا الشعور إلى جهود تتمثل في تمسك الفرد بهذه المؤسسة وتقبل سياساتها وأهدافها وتكريس خبرته وجهوده من أجل نجاحها" (أحمد رضا، صياد، فتحي، & حميدي، ٢٠٢٣)

أو بعبارة أخرى "الشعور الإيجابي عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمتها" (دليمي نور الهدى وآخرون، ٢٠٢١).

كما يعرفه آخرون بأنه "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة بالاستمرار فيها" (صقر, & عبلة، ٢٠١٧)

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن الالتزام (الولاء) التنظيمي يقع في ثلاثة أنواع، وهي:

١. **الالتزام العاطفي**: حيث أن الفرد داخل المنظمة يجب عليه المراعاة للخصائص التي تميز عمله من

استقلالية، أهمية، المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية ال يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء (معيش, & عبد الحكيم، ٢٠١٧).

٢. **الالتزام المعياري**: ويعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المؤسسة والعاملين فيها، الذي

يفرض عليه الولاء للمؤسسة، وتعتبر القيم الشخصية للفرد والتي يؤمن بها دور عظيم في تبلور هذا النوع من الالتزام، فأحاسيس الفرد بوجوب البقاء في المؤسسة قد يكوف نابعا من المبادئ و القيم الشخصية التي يكتسبها الفرد قبل انخراطه في المؤسسة أو بعد دخوله المؤسسة، وقد يكوف للقيم التربوية العائلية و الأعراف والمعتقدات والدين والعادات التي يؤمن بها هذا الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري. (أحمد رضا، صياد، فتحي, & حميدي، ٢٠٢٣)

٣. **الالتزام الاستمراري**: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة

ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. (صقر, & عبلة، ٢٠١٧)

٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في التعرف على هوية المنظمة لدى العاملين والمجتمع بأكمله، وذلك لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على العديد من المتغيرات ومنها الالتزام التنظيمي.

تعد الثقافة التنظيمية أساس فهم اتجاهات الأفراد ووعيهم ودوافعهم وأيضاً توجيههم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما أنها تؤثر على مستوى التزام وانضباط أعضاء المنظمة.

كما تعمل على زيادة مستوى تعلق العاملين بالمنظمة وأيضاً تقليل معدل دوران العمالة، لذا فإن تعلق العاملين بالمنظمة وانخفاض معدل دوران العمالة من المؤشرات الإيجابية التي تشير إلى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي في هذا النوع من الثقافة.

يشير الالتزام إلى استعداد أعضاء المنظمة لمحاولة الولاء وإظهار اعتمادهم عليها وتحقيق أهدافها. وبعبارة أخرى فإن الثقافة التنظيمية تخلق ظروفاً في المنظمة تؤدي إلى استعداد أو عدم استعداد الأفراد لتحقيق الرضا أو عدم الرضا العام عن الالتزام بأهداف المنظمة.

لذلك فإذا سادت الثقافة التنظيمية في المنظمات فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي، وتصبح المنظمات مكاناً تتحقق فيه الطموحات.

لذلك يجب أن نعلم أن الالتزام التنظيمي له أهمية كبيرة في المنظمات، لأنه السبيل إلى تنمية قدرات المرؤوسين وتحقيق ذاتهم، فضلاً عن الشعور بالاحترام من قبل الإدارة.

كما يؤدي الالتزام التنظيمي بشكل كبير إلى تطوير المنظمة، فإنه يؤدي أيضاً إلى تطويرها وتجديدها لمواكبة التغيرات البيئية السريعة، لأن المرؤوسين الذين يتمتعون بالالتزام والولاء هم أكثر استعداداً للتكيف مع خطط التغيير ولديهم تطور في المنظمة. كما أنه يساعد على عملية التجديد والإبداع من خلال الروح. إن أخذ المبادرة وقبول المسؤولية سيكون عنصراً لدعم وتعزيز رؤية المنظمة وتحقيق تميزها على المدى الطويل.

٢,٥. الخاتمة

ويمكن أن نستخلص من هذا الفصل أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية في أبعادها الثلاثة: القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية، والتي لها الأثر الواضح في بناء الثقة المتبادلة بين المؤسسة والموظفين مما يرفع درجة الولاء البيئي والذي بدوره يقلل معدل دوران الموظفين.

قائمة المراجع

كتب ودراسات

تلاي, & عبد القادر. (٢٠٢٠) Halliburton أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأجنبية دراسة ميدانية في شركة للخدمات البترولية-ورقلة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

معيش, & عبد الحكيم. (٢٠١٧) اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

د. محمود عبد الرحمن الشنطي. (٢٠١٧). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. 2(7),

BENOUNNAS, S. (٢٠١٦). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة (Doctoral dissertation, Université Mohamed Khider-Biskra).

م. م نغم دايخ عبد علي م. م محمد فائز. (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي. JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS, 2(٧).

عكاشة، أسعد محمد أحمد. (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "PalTel" في فلسطين. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية, فلسطين (قطاع غزة)

طقيع. (٢٠١٨) أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر " ورقلة" (Doctoral dissertation).

دحو رونق & خديجة سفيان. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية-دراسة ميدانية بمتوسطة الحاج بن نعمان محمد (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

خامسية. (٢٠٢٠). تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل.

دليمي, نور الهدى, غشامي, مسعودي, & عبد الكريم/مؤطر. (٢٠٢١). تأثير الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).

أحمد رضا, صياد, فتحي, & حميدي. (٢٠٢٣). دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي غرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

صقر, & عبلة. (٢٠١٧) أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين " دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" (Doctoral dissertation).

مجالات

أحمد, ر. م. ع., رضا محمد عبده, شاهين, صبري إبراهيم منصور, كمال الدين, & منى محمد مدحت. (٢٠٢١). دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل. Journal of Environmental Studies and Researches, 11(1), 268-276.

موسى نسيمه اميرة. (٢٠١٧). اهم المؤشرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقارنة نظرية تحليلية. Afak for Sciences, 2 (١).

بني عيسى, أحمد محمد, و أبا زيد, رياض أحمد, ٢٠١٤: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة دراسات العلوم الإدارية, المجلد ٤١, العدد (٢) الجامعة الأردنية, عمان, الأردن. ص ص: ٣٦٢-٣٧٤ .

Susanty, A., Miradipta, R., & Jie, F. (2013). Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job performance. European journal of business and social sciences, 1(10), 15-24.

Kashefi, M., Adel, R. M., Abad, H. R. G., Aliklayeh, M. B. H., Moghaddam, H. K., & Nadimi, G. (2013). Organizational commitment and its effects on organizational performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(12), 501-510.

Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.

ناصر محمد, & خميس. (٢٠١٢). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 4(8), 204-240

أحمد, ح. ق., & حسام قرني. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. *المجلة العربية للإدارة*, ٣٨(٢), ١٢٣-١٥٠.

سامي محمود مصطفى, م. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, ٤٥(٤), ١٥٣-١٠٥.

هدى قاسم سعيد. (٢٠١٧). الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(98), 236-236

جوان فاضل مهدي. (٢٠١٦). Organizational culture and Innovation Administrative The relation and effect Applied Study on the teachers and staff of Technical Economics for & Institute/Babylon. *magazine of college Administration economic & administration & financial studies*, 8(٣).

الملاحق

The Effect of Organizational Culture on Employees Organizational Commitment at Apex Company in Hofuf, Kingdom of Saudi Arabia (Case Study)

Zahra Hasan Bu Sarour
2021205133

Graduation Project – 1
Faculty of Management - Midocean University

Supervisor
Dr. Mona Moustafa Elashry
Faculty member- Faculty of management- Midocean University

2024 – Second of Semester

الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	عون تنفيذ	عون تحكم	اطار	اطار سامي

الحوار الاول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	البعد الأول : القيم التنظيمية			
01	تنظر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالشركة			
02	تتوفر في الشركة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة			
03	تشجع الشركة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز المهام			
04	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل في الشركة			
05	تشجع الشركة على أداء المهام والواجبات دون اشراف مباشر			
	البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية			
06	توجد بالشركة قيم ومعتقدات تمثل ميراثاً يمكن تناقله من جيل إلى آخر			
07	لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في مجال تخصصي			
08	تتوفر في الشركة المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام ذاتيا			
09	تحاول الشركة ترسيخ عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام والمصالح			
10	تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل ..			
	البعد الثالث : الأعراف التنظيمية			
11	اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك العامل في الشركة			
12	تتحم الشركة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة			
13	تتيح المؤسسة للمعلمين الفرصة والإمكانات لتطوير قدراتهم الإبداعية			
14	تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة			
15	تتوفر في الشركة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل			

			البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	
16			أتوقع من الإدارة تقديم كل ما أحسنه لإنجاز أعمالتي بدقة	
17			تعمل الشركة على توفير الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالقوانين	
18			بإمكاني إنجاز كافة الأعمال المكلف بها	
19			تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالتي	
20			تتحم الشركة بالموظف المبدع و المتميز وتتقدم له الدعم المادي والمعنوي	

الشكل ٤ (٢/٢): المتغير الأول، الثقافة التنظيمية، المصدر (تلالي، & عبد القادر، ٢٠٢٠)

التقييم					الالتزام التنظيمي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الالتزام العاطفي					
					17 تعتبر بأن مشاكل الجامعة هي مشاكلك الخاصة .
					18 تعتقد أن جامعة بسكرة من أفضل الجامعات الجزائرية .
					19 تهتم بسمعة الجامعة و مدى تحقيقك لأهدافها .
					20 تشعر بأن الجامعة التي تعمل بها تستحق الإخلاص.
الالتزام الاستمراري					
					21 تشعر بانتماء للجامعة التي تعمل بها .
					22 لا تفكر بتغيير جامعة بسكرة.
					23 لديك الاستعداد للعمل في جامعة أخرى طالما أن طبيعة العمل أحسن .
					24 لا تراعي بالروتين الحاصل في العمل و لا يؤثر على مهامك.
					25 تقبل بأي مهمة توكل لك للمحافظة على عملك .
الالتزام المعياري					
					26 تشعر بالفخر و الاعتزاز بالعمل في جامعة بسكرة.
					27 تشعر بأنك عضو فعال بالجامعة .
					28 تشعر بالرضا في أداء وظيفتك في الجامعة .
					29 تشعر بالحماسة عند أداء عملك.
					30 يساعدك جو العمل في جامعة بسكرة على بذل أقصى ما تستطيع من جهد .

الشكل ٥: المتغير الثاني، الالتزام التنظيمي، المصدر (معيش, & عبد الحكيم، ٢٠١٧)

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج الدراسة المقترح للمشروع المصدر له الطالب	٦
شكل ٢	منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب	٧
شكل ٣	مخطط المشروع المقترح المصدر له الطالب	٨
شكل ٤	المتغير الأول، الثقافة التنظيمية	٢٢
شكل ٥	المتغير الثاني، الالتزام التنظيمي	٢٤

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الشكل	رقم الصفحة
جدول ١	ملخص أبعاد الثقافة التنظيمية (طبيع، ٢٠١٨)	١٣