

أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة

إعداد الطالب/

يوسف عبدالرحمن الحميدي

الرقم الجامعي/

252000942

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
5.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
13.....	المنطلقات النظرية للدراسة
15.....	المنهجية وطرق البحث
15.....	أدوات الدراسة
18.....	حدود الدراسة
20.....	المراجع

المقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أبرز العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات واستدامتها، إذ تمثل الإطار غير الملموس الذي يوجّه سلوك الأفراد ويحدّد أنماط التفاعل داخل بيئة العمل. فهي تُجسّد منظومة من القيم والمعتقدات والمعايير والممارسات التي يتبنّاها العاملون وتوجّه قراراتهم وأدائهم. وقد برزت أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها عاملاً محورياً في تعزيز الولاء الوظيفي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة. فالولاء الوظيفي يُعد من المقومات الأساسية لاستقرار القوى العاملة، ويعبّر عن مدى التزام الموظفين تجاه منظماتهم واستعدادهم لبذل الجهود الإضافية لتحقيق أهدافها، وهو ما ينعكس مباشرة على الإنتاجية والرضا الوظيفي واستدامة الأداء المؤسسي (Ghaleb, 2024).

وفي السياق السعودي، ازدادت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي نتيجة للتغيرات الهيكلية والاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار "رؤية السعودية 2030"، والتي تستهدف تطوير القطاع الخاص وتعزيز كفاءته التنافسية. ومع توسّع دور الشركات الخاصة في دعم الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر الدخل، أصبحت بيئة العمل في هذه الشركات أكثر تنوعاً من حيث الخلفيات الثقافية والمهنية للعاملين، مما يفرض تحديات أمام إدارتها في بناء ثقافة تنظيمية موحدة تعزز روح الانتماء والتعاون والالتزام. ومن هنا برزت أهمية فهم طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات السعودية الخاصة، ومدى انعكاسها على مستويات الولاء الوظيفي بين العاملين (Pham, 2024).

إنّ الثقافة التنظيمية في الشركات السعودية الخاصة تتأثر بعدة عوامل، منها طبيعة القيادة الإدارية، ونمط الاتصال الداخلي، وسياسات التحفيز، إضافةً إلى القيم المجتمعية والدينية التي تُشكّل الإطار المرجعي العام للسلوك الوظيفي في المجتمع السعودي. ومن ثم، فإنّ دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في هذا السياق لا تقتصر على بعد إداري أو تنظيمي فحسب، بل تمتد لتشمل أبعاداً اجتماعية وثقافية واقتصادية متداخلة. كما أن فهم هذا الأثر يساهم في صياغة استراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، من خلال تبني ممارسات تخلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على الالتزام والولاء (Zhang, 2023).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة، ولتوضيح مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية — مثل القيم المشتركة، والاتصال الداخلي،

وأسلوب القيادة، والعدالة التنظيمية — على مستوى ولاء الموظفين. كما تهدف إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن تستفيد منه الإدارات العليا وصانعو القرار في بناء ثقافات تنظيمية محفزة تدعم الاستقرار الوظيفي وترفع من كفاءة الأداء المؤسسي. ومن خلال ذلك، تأمل الدراسة في الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة والتنمية التنظيمية، بما يتواءم مع متطلبات التحول الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده المملكة العربية السعودية (Torelli, 2020).

مشكلة الدراسة

تواجه العديد من الشركات السعودية الخاصة تحديًا متزايدًا يتمثل في ضعف الولاء الوظيفي لدى موظفيها، وهو ما يُعَدّ انعكاسًا مباشرًا لثقافتها التنظيمية السائدة. فالثقافة التنظيمية — بما تتضمنه من قيم، ومعتقدات، ومعايير سلوك، وأنماط تواصل — تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه تصرفات العاملين داخل المؤسسة، ويؤثر على درجة انتمائهم لها واستعدادهم للاستمرار فيها. ومع التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة في ظل رؤية 2030، أصبح من الضروري أن تمتلك الشركات ثقافة تنظيمية قوية ومحفزة تدعم الولاء وتعزز الاستقرار الوظيفي. غير أن بعض الشركات الخاصة تعاني من ثقافة تنظيمية يغلب عليها الطابع الفردي أو التسلسلي، أو تفتقر إلى العدالة التنظيمية، أو التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي وتراجع الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات دوران العمالة (Hendry, 2022).

في ضوء ضعف الثقافة التنظيمية الفاعلة في الشركات السعودية الخاصة، تترتب على هذه المشكلة مجموعة من الآثار السلبية التي تمس مختلف جوانب الأداء التنظيمي والموارد البشرية، ويمكن تفصيلها في النقاط الآتية:

1. يؤثر ضعف الثقافة التنظيمية التي لا تعزز روح الفريق والانتماء على دافعية العاملين، مما يؤدي إلى تراجع جهودهم وإبداعهم في إنجاز المهام، وبالتالي انخفاض الإنتاجية العامة للشركة.
2. يؤدي غياب ثقافة تنظيمية داعمة تقوم على العدالة والاحترام والتقدير إلى زيادة رغبة الموظفين في ترك العمل والانتقال إلى مؤسسات أخرى أكثر جذبًا، وهو ما ينعكس سلبيًا على استقرار القوى العاملة في المنظمة.
3. نتيجة لارتفاع معدلات الاستقالات، تضطر الشركات إلى تحمل تكاليف إضافية مرتبطة بعمليات التوظيف والتدريب والتأهيل المستمرة للكوادر الجديدة، مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المالية.

4. عندما لا يشعر الموظفون بالانتماء أو العدالة في بيئة العمل، يقل رضاهم عن وظائفهم ومستوى التزامهم تجاه أهداف المنظمة، الأمر الذي يضعف الروح المعنوية العامة ويؤثر على جودة الأداء.

5. الثقافة التنظيمية السلبية تدفع الكفاءات إلى البحث عن بيئة عمل أكثر استقرارًا وتقديرًا لجهودهم، مما يؤدي إلى خسارة رأس المال البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر التميز التنافسي للشركات.

6. ينعكس ضعف الولاء الوظيفي وثقافة العمل غير الصحية على سمعة الشركة في سوق العمل، حيث تنتقل الانطباعات السلبية بين الموظفين الحاليين والسابقين، مما يقلل من قدرتها على جذب المواهب المستقبلية (Bamidele، 2022).

بناء على ما تقدم من عرض لمشكلة الدراسة والمشكلات المترتبة عليها، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسعى إلى إثراء المعرفة النظرية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي في بيئة العمل السعودية الخاصة، وهي بيئة تشهد تغيرات تنظيمية واقتصادية متسارعة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030. فالثقافة التنظيمية تمثل أحد المحاور الجوهرية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ تُعد الإطار الذي يوجّه سلوك الأفراد ويحدد نمط العلاقات والتفاعلات داخل المنظمة. ومن خلال هذه الدراسة، يمكن الكشف عن الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية السائدة في الشركات السعودية الخاصة، ومدى تأثيرها على مشاعر الانتماء والالتزام لدى العاملين. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية التي لا تزال محدودة نسبيًا في تناول هذا الموضوع ضمن سياق الاقتصاد السعودي والقطاع الخاص تحديدًا. وبذلك، فإن نتائجها ستُضيف بُعدًا علميًا يُمكن الباحثين من بناء نماذج تفسيرية أكثر شمولًا للعلاقات بين القيم التنظيمية والسلوكيات الوظيفية، وتفتح المجال أمام دراسات لاحقة تتناول أبعادًا أكثر تخصصًا في هذا المجال (Ali، 2025).

- الأهمية العملية

من الناحية التطبيقية، تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لمديري الموارد البشرية وصناع القرار في الشركات السعودية الخاصة، إذ تساعدهم في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى ولاء موظفيهم، وما إذا كانت تلك الثقافة تدعم الاستقرار الوظيفي أم تؤدي إلى العكس. ففهم طبيعة الثقافة التنظيمية ومكوناتها يمكّن الإدارات من تطوير ممارسات إدارية أكثر فاعلية في تعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي، مثل تبني سياسات واضحة في العدالة التنظيمية، والتواصل الداخلي، والتحفيز، والتمكين. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل من خلال بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تدعم القيم المشتركة وتزيد من الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمالة. إضافة إلى ذلك، فإن أهمية الدراسة تتجلى في كونها توفر قاعدة معلومات علمية وتطبيقية يمكن أن تُستفاد منها في صياغة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتحقيق التنافسية والاستدامة في سوق العمل السعودي (Alshehri، 2017).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة، وذلك من خلال تحديد مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة على سلوك وانتماء الموظفين، واستكشاف السبل الكفيلة بتعزيز هذا الولاء بما يسهم في استقرار واستدامة الأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات السعودية الخاصة من حيث القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التنظيمي المتبعة داخل بيئة العمل.
2. تحليل مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في الشركات السعودية الخاصة، وقياس مدى شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه مؤسساتهم.
3. دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل القيادة، التواصل، العدالة التنظيمية، والعمل الجماعي) وبين مستوى الولاء الوظيفي للعاملين.

4. تحديد أبرز العوامل التنظيمية التي تعزز أو تضعف الولاء الوظيفي في ضوء الثقافة السائدة داخل الشركات

السعودية الخاصة.

5. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية والإستراتيجيات الإدارية التي من شأنها تطوير الثقافة التنظيمية بما

يسهم في رفع مستوى الولاء الوظيفي وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات السعودية الخاصة، وما أبرز سماتها وقيمها الجوهرية؟

2. ما مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في الشركات السعودية الخاصة، وما العوامل التي تؤثر في ارتفاعه أو

انخفاضه؟

3. ما العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل القيادة، العدالة التنظيمية، التواصل الداخلي، والعمل

الجماعي) ومستوى الولاء الوظيفي؟

4. كيف تسهم ممارسات الإدارة وثقافة العمل في تعزيز أو إضعاف الولاء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع

الخاص السعودي؟

5. ما الاستراتيجيات والتوجهات الإدارية المقترحة لتطوير الثقافة التنظيمية بما يعزز الولاء الوظيفي ويحقق

الاستقرار الوظيفي داخل الشركات السعودية الخاصة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة،

بحيث تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرًا مباشرًا على مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في الشركات السعودية الخاصة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال والتواصل الداخلي والولاء الوظيفي لدى العاملين في الشركات السعودية الخاصة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين ومستوى الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والتقدير الوظيفي كأحد مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (مشارقة، 2017) إلى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله، وكان مجموع المبحوثين (136) موظفاً، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. بينت نتائج الدراسة أن استجابات العينة المبحوثة كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية ومتوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، في حين كانت مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة بدرجة متوسطة، وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات معنوية وقوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، باستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: 1. تخفيض البيروقراطية في العمل من خلال اعطاء الموظفين مرونة أكثر وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين. 2. إيجاد المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والتميز في العمل، مثل عمل مسابقات ومنح جائزة سنوية للموظف المميز، وأخرى للموظف المبدع، ضمن معايير شفافة واضحة.

هدفت دراسة (Al-Hamdani، 2023) إلى التعرف على مستوى قيم الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بالأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء، والتعرف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتطبيق استبانة مكونة من جزأين؛ الجزء الأول يتعلق بقيم الثقافة التنظيمية، وعدد فقراته (33) فقرة. أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، وقد بلغ عدد فقراته (15) فقرة. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء، والتي تكونت من (107) عاملين وعاملة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء، بلغ (52.3) وانحراف معياري (767.0) عند مستوى مرتفع، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقافة التنظيمية تبعاً لاختلاف الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة)، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.1) بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، بينما وجدت فروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، لصالح الخبرة من 5 سنوات إلى 15 سنة.

هدفت دراسة (محمد، 2022) التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين بمركز الكلي بمستشفى بن سينا سرت، واكتشاف أي الأبعاد التي لها أكثر أثر على رفع مستويات الاداء الوظيفي، وكذلك تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوي أداء العاملين، لتحقيق ذلك تم وضع فرضيات واختبرت بتحليل الانحدار المتعدد، وتم اجراء التحليل من خلال البيانات الاولية التي جمعت من خلال المسح الشامل، بواسطة استبانة، وزعت على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (35) عنصر، استخدم المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وفقاً للنتائج التي توصل إليها، تبين أن هناك مستويات مرتفعة لوجود ممارسة لجميع أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والادوار، ثقافة الانجاز، ثقافة التعاطف الانساني) بالمركز، فقد جاءت ثقافة الانجاز في المرتبة الاولى في الممارسة وبدرجة مرتفعة جداً، وأن مستوى الاداء الوظيفي كان مرتفع أيضاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وأثر للثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي، فقد كان لبعدي ثقافة الانجاز وثقافة القوة تأثير قوي جداً علي الاداء الوظيفي وأنهما يفسران ما مقداره (89.7%) من التباين في الاداء، بينما لم يكن لبعد ثقافة النظم وثقافة التعاطف الانساني تأثير علي الاداء عند قياس الابعاد الأكثر تأثيراً علي الاداء

مجتمعة. وبناءً على النتائج تم اقتراح بعض التوصيات منها التأكيد على زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتوعية العاملين بها، لما لها من مساهمة في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، والاهتمام المستمر بالعناصر التي تشكل الثقافة من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها وتقويتها، والعمل على أن يكون هناك توافق وتشارك بين العاملين والإدارة بالمركز حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، والتي ستساهم في زيادة درجة الالتزام بأهداف المركز.

هدفت دراسة (الصادق، 2020) إلى معرفة أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة وأثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في هذه الإدارة. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استمارة استبيان أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة، ووزعت على مجتمع الدراسة (79) مفردة اختيرت بتطبيق المسح الشامل، من حجم المجتمع الأصلي البالغ (85) من العاملين داخل ديوان إدارة الخدمات الصحية بمصراتة، وقد بلغ عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (72) استمارة شكلت ما نسبته (84.70%) من الاستمارات الموزعة، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الأكثر ملاءمة لطبيعة البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science والمعروف اختصاراً (SPSS) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول (القيم التنظيمية)، شعور أفراد عينة بمستوى متوسط من حيث تطبيق القيم التنظيمية حيث عكست اجابات افراد العينة الحياد على فقرات المحور، والأهمية النسبية المتوسطة، وأظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية)، شعور افراد عينة بمستوى مرتفع من حيث الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية، حيث عكست اجابات افراد العينة الموافقة على فقرات المحور، والأهمية النسبية المرتفعة. كما بينت نتائج دراسة الفرضية الأولى وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد العينة، وبينت كذلك عدم وجود فروق ذات علاقة إحصائية بين اجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل التعليمي و متغير الخبرة الوظيفية و متغير العمر من وجهة نظر أفراد العينة حسب اجابات افراد العينة. بينت نتائج دراسة الفرضية وجود علاقة أثر لمتغير القيم التنظيمية على متغير الأداء الوظيفي، وبينت عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لعنصر المعتقدات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي " من وجهة نظر أفراد العينة، حسب اجابات افراد العينة.

تناول بحث (محمد أحمد، 2022) أخلاقيات العمل ودورها في الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية علي شركة دال للمواد الغذائية 2015م- 2021م) تمثلت أهمية البث دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من إدراك جميع المؤسسات بان العنصر البشري هو الأكثر تميزا من بين جميع الموارد المتوفرة في هذه الأخيرة وخاصة في ضوء التطورات الفاعلة والمستمرة في المجال التكنولوجي وزيادة حجم إنتاج المؤسسات نظرا الاتساع ملكيتها ودمجها في مؤسسات أخرى ونظرا للتطورات التي تطرأ على البيئة الاجتماعية التي تجعل السلوك الاجتماعي غاية في التعقيد. يهدف البحث الى التركيز على معرفة أخلاقيات الوظيفة العامة لتحسين الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، التحقق من مدى إدراك المدراء بأهمية الالتزام بالانظمة والقوانين بالشركة عن أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها في تحسين الأداء، التعرف علي اخلاقيات الوظيفية دورها في تحقيق الشفافية والاحترام والنزاهة في العمل، إيجاد العلاقة بين الانتماء والولاء الوظيفي في تحسين الثقافة التنظيمية. توصل البحث الي عدد من النتائج منها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الامانة والاتقان بين ترقية وتحسين الثقافة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام بالانظمة والقوانين بين ترقية وتحسين الثقافة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء والولاء الوظيفي و ترقية التنظيم في الشركة، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء العدالة وعدم التصنع وزيادة الانتماء الانساني، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشفافية والاحترام والنزاعة و ترقية وتحسين الثقافة التنظيمية، أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث الي عدد من النتائج منها يشعر الموظف بان المؤسسة التي يعمل بها جزء من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنه، هناك شفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين، يسهم الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة في تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسن الأداء، يتم في المؤسسة تقسيم المهام علي تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعله للوقت. توصل البحث الي عدد من التوصيات منها لابد من البعد عن السلبيات الوظيفية يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي، تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى تحسين الأداء ، لابد للمؤسسة من احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها، العمل علي تحسين مناخ العمل العام المؤسسة ليتسم بالثقة المتبادلة بين جميع العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة تشابهاً واضحاً في عدة جوانب. أولاً، تناولت جميعها العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة، والولاء الوظيفي أو الأداء الوظيفي من جهة أخرى، مما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الالتزام والسلوك الوظيفي للعاملين. ثانياً، اتبعت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أدوات جمع البيانات القائمة على الاستبانة، ما يعكس اعتماداً شائعاً على المنهجية الكمية في قياس العلاقة بين المتغيرين. ثالثاً، ركزت جميع الدراسات على تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة وأبعادها، مثل الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، وثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني، بهدف التعرف على مدى تأثير هذه الأبعاد على أداء أو التزام العاملين. رابعاً، أظهرت معظم الدراسات وجود ارتباط إيجابي أو أثر مباشر للثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي أو الأداء، وهو ما يعزز الفرضية الأساسية للبحث الحالي حول أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم التشابه في الإطار العام، إلا أن الدراسات السابقة تختلف في عدة جوانب. أولاً، المجتمع المستهدف، حيث ركزت بعض الدراسات على القطاع العام مثل الوزارات الفلسطينية أو المؤسسة العامة للاتصالات، بينما يركز البحث الحالي على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، ما يضيف بعداً سياقياً جديداً. ثانياً، متغيرات الدراسة، إذ تناولت بعض الدراسات الأداء الوظيفي أو الالتزام الأخلاقي، في حين يركز البحث الحالي على الولاء الوظيفي كمتغير رئيسي. ثالثاً، طرق التحليل، فقد استخدمت الدراسات السابقة التحليل الوصفي والانحدار البسيط والمتعدد، بينما البحث الحالي يركز على تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجوانب الولاء الوظيفي المختلفة باستخدام أدوات إحصائية كمية متقدمة. رابعاً، الأبعاد الثقافية محل الدراسة، حيث ركزت بعض الدراسات على بعد واحد مثل البيروقراطية أو الإنجاز، بينما يسعى البحث الحالي إلى دراسة أبعاد متعددة للثقافة التنظيمية لتحديد أثرها بشكل أكثر شمولية على الولاء الوظيفي.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

يتميز البحث الحالي بعدة فجوات بحثية لم تتطرق إليها الدراسات السابقة. أولاً، القطاع والمجال الجغرافي، إذ يركز على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، بينما أغلب الدراسات السابقة تناولت القطاع العام في دول أخرى مثل فلسطين، ليبيا، واليمن. ثانياً، التركيز على الولاء الوظيفي، حيث لم تتناول معظم الدراسات السابقة الولاء الوظيفي بشكل مباشر، بل ركزت على الأداء الوظيفي أو الالتزام الأخلاقي، ما يجعل البحث الحالي يضيف بعداً جديداً للأدبيات. ثالثاً، تعدد أبعاد الثقافة التنظيمية، إذ يسعى البحث الحالي لدراسة العلاقة بين أبعاد مختلفة للثقافة التنظيمية وجوانب الولاء الوظيفي المختلفة (الولاء العاطفي، المستمر، المعياري)، وهو بعد لم يتم التركيز عليه بشكل متكامل في الدراسات السابقة. رابعاً، التحليل السياقي للقطاع الخاص السعودي، إذ يتيح البحث الحالي تقديم نتائج ملائمة للبيئة التنظيمية والثقافية في الشركات السعودية، ما يعالج فجوة مهمة في الدراسات السابقة التي ركزت على بيئات عامة أو خارج المملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتبر المنطلقات النظرية للدراسة بمثابة الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه في تفسير الظاهرة قيد البحث، إذ تُمكن الباحث من بناء تصور شامل للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وتحديد الأطر العلمية التي يمكن من خلالها فهم هذه العلاقة. وفي ضوء ذلك، يمكن تناول المنطلقات النظرية لهذه الدراسة من خلال محورين رئيسيين:

- المنطلقات النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ تمثل "الشخصية المعنوية" للمنظمة، وتعكس مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات التي يتبناها الأفراد داخل بيئة العمل، والتي تُوجّه سلوكهم وتحدد أنماط التفاعل بينهم. وقد تنوعت تعريفات الباحثين للثقافة التنظيمية؛ فعرفها "إدغار شاين" بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي طوّرها الأفراد أثناء تعاملهم مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت نجاحها وأصبحت تُدرّس للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور تجاه تلك المشكلات. تنبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها الإطار المرجعي الذي يحدد سلوك العاملين، ويوجّه طريقة اتخاذ القرارات، كما تُعد وسيلة فعّالة لتوحيد الجهود وتعزيز الهوية المؤسسية. وتؤثر مكونات الثقافة التنظيمية – مثل أسلوب القيادة،

التواصل التنظيمي، العدالة، القيم، والتحفيز – في درجة رضا العاملين وانتمائهم. فكلما كانت الثقافة التنظيمية قائمة على الشفافية والتقدير والمشاركة، زادت احتمالية تكوين بيئة عمل إيجابية تُعزز الولاء الوظيفي وتقلل من معدلات الدوران الوظيفي. في المقابل، فإن غياب ثقافة تنظيمية واضحة أو سيادة ثقافة سلبية يغلب عليها الفردية أو غياب العدالة، يؤدي إلى ضعف الانتماء والرضا، ويخلق فجوة بين الإدارة والعاملين. ومن هنا، تبرز أهمية فهم طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات السعودية الخاصة، ومدى توافقها مع القيم المجتمعية والاقتصادية التي تسعى رؤية المملكة 2030 إلى ترسيخها في سوق العمل (Mascolo، 2021).

- المنطلقات النظرية لمفهوم الولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي يُعد أحد المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية وسلوك الأفراد داخل المنظمات، إذ يُعبر عن مدى ارتباط الموظف بالمنظمة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. وقد تناولت الأدبيات العلمية الولاء الوظيفي من زوايا متعددة؛ فهناك من ربطه بالالتزام التنظيمي، وهناك من اعتبره انعكاساً للرضا الوظيفي والثقة المتبادلة بين العامل والمنظمة. ويشير "بورتر" و"ماير" إلى أن الولاء الوظيفي يمثل حالة نفسية تعكس رغبة الفرد في البقاء داخل المنظمة والمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها. ويتكوّن الولاء الوظيفي عادة من ثلاثة أبعاد رئيسية: الولاء العاطفي الذي يرتبط بمشاعر الانتماء والارتباط الوجداني بالمؤسسة، والولاء المستمر الذي يقوم على إدراك الموظف للمكاسب والخسائر الناتجة عن ترك العمل، والولاء المعياري الذي يعكس شعور الفرد بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة. وتؤكد الدراسات أن بناء الولاء الوظيفي لا يتحقق إلا في ظل ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم العدالة، والتقدير، وفرص النمو المهني، والمشاركة في صنع القرار. في السياق السعودي، يُعد الولاء الوظيفي عنصراً حاسماً في استقرار سوق العمل في القطاع الخاص، خاصة مع التوجه الوطني نحو تمكين الكفاءات الوطنية وتعزيز استدامة الموارد البشرية. لذلك فإن دراسة العوامل الثقافية المؤثرة في الولاء الوظيفي تسهم في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر توافقاً مع تطلعات العاملين وقيمهم الاجتماعية (Vu، 2021).

☞ العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

تستند العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي إلى مجموعة من النظريات في السلوك التنظيمي، أبرزها نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أن العلاقة بين العامل والمنظمة تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل؛ فكلما قدّمت المنظمة بيئة عمل عادلة وداعمة تُلبّي احتياجات موظفيها، زاد التزامهم وولائهم لها. كما تدعم نظرية الالتزام التنظيمي هذا

المنطلق، إذ تشير إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُنمّي الشعور بالانتماء وتدفع الأفراد للبقاء في المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عامل داخلي، بل هي محرك أساسي في تكوين الولاء الوظيفي، فهي التي تُحدد القيم التي يتبناها العاملون، وتوجّه سلوكهم، وتؤثر في مدى رضاهم واستقرارهم الوظيفي. ومن ثمّ، فإن هذه الدراسة تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية يُسهم في رفع مستوى الولاء الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على أداء الشركات السعودية الخاصة وقدرتها على المنافسة والاستدامة (Alnajim، 2021).

المنهجية وطرق البحث

تعتبر المنهجية من أهم مكونات أي دراسة علمية، إذ تمثل الإطار الذي يوجّه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وفي ضوء طبيعة موضوع هذه الدراسة المعنونة بـ "أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة"، تم تبني المنهجية الكمية لما توفره من أدوات وإجراءات علمية قادرة على قياس الظواهر الاجتماعية والإدارية بطريقة موضوعية، تسمح بتحديد العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائياً.

- المنهجية الكمية للدراسة

تستند المنهجية الكمية إلى استخدام البيانات الرقمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة وقابلة للتعميم. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين — الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي — ولأنه يسمح بفحص العلاقات السببية والتنبؤية بين الأبعاد المختلفة لهذين المتغيرين من خلال أدوات قياس معيارية. يقوم هذا المنهج على بناء فرضيات محددة يمكن اختبارها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، مثل تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يتيح فهماً أكثر دقة لمدى تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء الوظيفي. كما أن المنهج الكمي يتيح إمكانية مقارنة النتائج بين مجموعات مختلفة من العاملين (حسب الجنس، أو العمر، أو المستوى الوظيفي، أو سنوات الخبرة)، مما يثري النتائج ويزيد من دقتها وموضوعيتها.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات السعودية الخاصة بمختلف قطاعاتها (التجارية، الصناعية، الخدمية). ونظرًا لاتساع حجم هذا المجتمع وصعوبة حصر جميع أفرادها، سيتم الاعتماد على عينة ممثلة يتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة الطبقية أو العشوائية البسيطة، بما يضمن تمثيلًا متوازنًا لمختلف الفئات الوظيفية. ويتراوح حجم العينة المقترحة ما بين (200 إلى 400 موظف) لضمان حجم كافٍ من البيانات يمكن إخضاعه للتحليل الإحصائي. وسيُراعى في اختيار العينة تنوع الشركات من حيث الحجم وطبيعة النشاط وعدد العاملين، بما يعزز من قدرة الدراسة على تعميم نتائجها على القطاع الخاص السعودي ككل.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (الاستقصاء) كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من المشاركين. وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية؛ وتتضمن معلومات عن الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

2. محور الثقافة التنظيمية؛ يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية مثل القيادة، العدالة، التواصل، العمل الجماعي، والتحفيز، باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي".

3. محور الولاء الوظيفي؛ ويقاس مستويات الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري، بنفس مقياس التدرج الخماسي.

تم إعداد فقرات الاستبانة استنادًا إلى مقاييس معتمدة في الأدبيات الإدارية السابقة، مع إجراء تعديل طفيف لتناسب البيئة السعودية. كما سيتم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتحقق من صدقها الظاهري والمضموني قبل تطبيقها فعليًا.

- أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات واستبعاد غير الصالحة منها، سيتم إدخال البيانات إلى أحد برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو AMOS لإجراء التحليلات المناسبة. وتشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- التحليل الوصفي لتوصيف خصائص العينة وتحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور.

- اختبار الصدق والثبات باستخدام معاملات مثل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق فقرات الأداة.
- تحليل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى تأثير الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على الولاء الوظيفي، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيرًا.
- اختبارات الفروق (T-test & ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي تبعًا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

تم اختيار المنهج الكمي لعدة اعتبارات علمية ومنهجية، أبرزها:

1. القدرة على القياس الموضوعي للعلاقات بين المتغيرات باستخدام بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.
2. إمكانية اختبار الفرضيات بشكل دقيق والتحقق من مدى صحتها استنادًا إلى أدلة كمية.
3. القدرة على تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأوسع في حال تم اختيار العينة بطريقة علمية صحيحة.
4. الحيادية وتقليل التحيز الذاتي الذي قد ينتج عن استخدام المناهج الكيفية أو التقديرات الشخصية.
5. ملاءمته لطبيعة متغيرات الدراسة التي تتعلق بالاتجاهات والسلوكيات التنظيمية القابلة للقياس من خلال مقاييس معيارية.

أدوات الدراسة

نظرًا لاعتماد هذه الدراسة على المنهجية الكمية، فقد تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. صُممت الاستبانة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، واحتوت على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الرئيسة وفق مقياس "ليكرت الخماسي (Likert Scale)"، الذي يتدرج من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية؛ مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل.
2. محور الثقافة التنظيمية؛ وتضمّن مجموعة من البنود التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل القيم التنظيمية، أساليب القيادة، نمط التواصل، بيئة العمل).
3. محور الولاء الوظيفي؛ واحتوى على البنود التي تقيس أبعاد الولاء الوظيفي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري).

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار العينة بناءً على كونهم يمثلون الفئة الأكثر تفاعلاً مع الثقافة التنظيمية ويعكسون مدى ارتباطهم بالولاء الوظيفي. وتشمل هذه الفئة جميع المستويات الوظيفية بدءاً من الموظفين الإداريين حتى المديرين المتوسطين، مع استثناء المستقلين أو غير الموظفين في القطاع الخاص، نظراً لاختلاف بيئة عملهم وطبيعة ارتباطهم بالمؤسسة.

- الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة، وهي الفترة الحالية التي يتم خلالها جمع البيانات، وذلك خلال عام 2025م. وقد تم تحديد هذا الإطار الزمني لضمان أن تعكس النتائج الظروف الحالية للثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المتغيرات قد تتغير مع مرور الوقت أو تحت تأثير التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المستقبلية.

- الحدود المكانية

تركز الدراسة على الشركات الخاصة الواقعة داخل المملكة العربية السعودية، دون التوسع إلى القطاع العام أو الشركات الحكومية، نظراً لاختلاف بيئة العمل والثقافة التنظيمية بين القطاعين. وقد تم اختيار هذه الشركات من

مناطق مختلفة داخل المملكة لضمان تمثيل جغرافي معقول، مع مراعاة أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على الشركات خارج المملكة أو على الشركات متعددة الجنسيات العاملة فيها.

المراجع

- المراجع العربية:

- الصادق, ع. س. (2020). أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين . Retrieved from <https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/1981>
- محمد, ع. م. (2022). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين بمركز الكلي بمستشفى بن سينا سرت . Retrieved from <https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/186>
- محمد أحمد, ع. ع. (2022). أخلاقيات العمل ودورها في الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية علي شركة دال للمواد الغذائية 2015م-2021م) Retrieved from <https://repository.neelain.edu.sd/items/21b7bd40-7580-4062-865b-70d8e5d08c1b>
- مشاركة, ع. (2017). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين . Retrieved from <https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/265>

- المراجع الأجنبية:

- Al-Hamdani, A. H. (2023). An Organizational Culture and Its Relationship to the Job Performance of the workers - Applied Study on the Public for Telecommunications Corporation in Sana'a. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/en/article/view/6464>
- Ali, N. B. (2025). The Effect of Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure on the Profitability of Saudi-Listed Firms: Insights from Saudi Vision 2030. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/2977>
- Alnajim, A. y. (2021). Impact and Application of Social Exchange Theory in Employee Retention. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353219725_Impact_and_Application_of_Social_Exchange_Theory_in_Employee_Retention
- Alshehri, M. A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322702370_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Employee_Engagement_in_Saudi_Banks
- Bamidele, R. (2022). ORGANIZATIONAL CULTURE. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/357605292_ORGANIZATIONAL_CULTURE
- Ghaleb, B. D. (2024). The importance of organizational culture for business success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383021463_The_importance_of_organizational_culture_for_business_success
- Hendry, R. (2022). ORGANISATIONAL CULTURE MEETS FLEXIBILITY: Research into the relationship between organisational culture, adaptability, resilience and collaboration. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365295541_ORGANISATIONAL_CULTURE_MEETS_FLEXIBILITY_Research_into_the_relationship_between_organisational_culture_adaptability_resilience_and_collaboration

- Mascolo, M. (2021). A Relational Approach to Moral Development in Societies, Organizations and Individuals. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385939190_A_Relational_Approach_to_Moral_Development_in_Societies_Organizations_and_Individuals
- Pham, V. K. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/15/6366>
- Torelli, R. (2020). Sustainability, responsibility and ethics: different concepts for a single path. Retrieved from <https://www.emerald.com/srj/article/17/5/719/348563/Sustainability-responsibility-and-ethics-different>
- Vu, M. C. (2021). Bring Your Non-self to Work? The Interaction Between Self-decentralization and Moral Reasoning. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8556827/>
- Zhang, W. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6644>

Midocean University

College of Management



Master's Degree in Business Administration

The Impact of Organizational Culture on Employee Loyalty in Saudi Private Companies

Prepared by the student/

University number/

Supervisor/

Year

2025