

أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة

إعداد الطالب/

يوسف عبدالرحمن الحميدي

الرقم الجامعي/ 252000942

إشراف/

د. أسماء ابوعنزة

د. احمد راجح اسماعيل

العام الدراسي

2026

وقل صدق زكريا عليم

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،
إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،
إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.
وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،
إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،
لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

3.....	إهداء
4.....	شكر وتقدير
7.....	قائمة الجداول
9.....	فهرس الأشكال
11.....	المستخلص
12.....	الفصل الأول
13.....	المقدمة
14.....	مشكلة الدراسة
15.....	أهمية الدراسة
15.....	أهداف الدراسة
17.....	تساؤلات الدراسة
17.....	فرضيات الدراسة
18.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
20.....	الفصل الثاني
20.....	الدراسات السابقة
21.....	المقدمة
23.....	المتغير التابع والمستقل
24.....	الدراسات السابقة
29.....	الإطار النظري للدراسة
31.....	الفصل الثالث
31.....	منهجية الدراسة
32.....	المقدمة
33.....	مجتمع البحث
34.....	المنهجية وطرق البحث
36.....	أدوات الدراسة

37	خطوات جمع البيانات.....
38	حدود البحث.....
40	الفصل الرابع.....
40	نتائج الدراسة.....
41	المقدمة.....
42	تحليل البيانات.....
83	المناقشة.....
85	الخاتمة.....
86	التوصيات.....
87	المراجع.....
90	الملاحق.....
95	Abstract.....

قائمة الجداول

44	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
45	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
46	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
48	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
49	جدول 5 : التحليل الإحصائي لاتسام الشركة بقيم تنظيمية واضحة يفهمها جميع الموظفين.....
51	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتوافق قيم الشركة مع قيبي الشخصية.....
52	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتشجيع الثقافة التنظيمية على الالتزام والانتماء.....
54	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيم المشتركة في تعزيز روح الفريق.....
55	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتبنى القادة أسلوبًا داعمًا ومحفزًا للموظفين.....
57	جدول 10 : التحليل الإحصائي لحرص المديرين على الاستماع إلى آراء الموظفين.....
58	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتقديم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء.....
60	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة الدعم الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي.....
61	جدول 13 : التحليل الإحصائي لانتشار بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل.....
63	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتوفر تواصل فعال بين الإدارة والموظفين.....
64	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتبادل المعلومات بشفافية داخل الشركة.....
66	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتشجيع الشركة التعاون بين الأقسام المختلفة.....
67	جدول 17 : التحليل الإحصائي للشعور بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة.....
69	جدول 18 : التحليل الإحصائي للرغبة في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة.....
70	جدول 19 : التحليل الإحصائي لبذل جهدًا إضافيًا من أجل نجاح الشركة.....
72	جدول 20 : التحليل الإحصائي للإيحاء الآخرين بالعمل في هذه الشركة.....
73	جدول 21 : التحليل الإحصائي للرؤية أن الثقافة التنظيمية السائدة تعزز مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين.....
75	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....

75.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
76.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء الوظيفي والقيم التنظيمية المشتركة
78.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء الوظيفي ونمط القيادة والدعم الإداري
79.....	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء الوظيفي وبيئة العمل والتواصل الداخلي
81.....	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي
82.....	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 45
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 47
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 48
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاتسام الشركة بقيم تنظيمية واضحة يفهمها جميع الموظفين 50
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوافق قيم الشركة مع قيمي الشخصية 51
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتشجيع الثقافة التنظيمية على الالتزام والانتماء 53
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة القيم المشتركة في تعزيز روح الفريق 54
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتبنى القادة أسلوبًا داعمًا ومحفزًا للموظفين 56
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لحرص المديرين على الاستماع إلى آراء الموظفين 57
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتقديم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء 59
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة الدعم الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي 60
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لانتشار بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل 62
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتوفر تواصل فعال بين الإدارة والموظفين 63
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتبادل المعلومات بشفافية داخل الشركة 65
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتشجيع الشركة التعاون بين الأقسام المختلفة 66
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني للشعور بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة 68
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني للرغبة في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة 69
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لبذل جهدًا إضافيًا من أجل نجاح الشركة 71
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني للإيحاء الآخرين بالعمل في هذه الشركة 72
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للرؤية أن الثقافة التنظيمية السائدة تعزز مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين 74
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء الوظيفي والقيم التنظيمية المشتركة 77
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء الوظيفي ونمط القيادة والدعم الإداري 78

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء الوظيفي وبينه العمل والتواصل الداخلي

80.....

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة، مع التركيز على العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى التزام الموظفين بالمؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت العينة من 259 موظفًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في عدد من الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، حيث أسهمت القيم المؤسسية الواضحة، وأنماط القيادة الداعمة، وأنظمة المكافآت العادلة، وبيئة العمل التفاعلية في تعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الموظفين. وأشارت الدراسة إلى أن مواءمة الثقافة التنظيمية مع القيم الاجتماعية والثقافية المحلية يزيد من فاعلية هذه العلاقة. ومن أبرز التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: تعزيز القيم والثقافة المؤسسية، تطوير أساليب القيادة الداخلية، تحسين أنظمة المكافآت والتقدير، وتعزيز قنوات التواصل الداخلي بما يساهم في زيادة الولاء الوظيفي واستقرار الموارد البشرية داخل الشركات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الولاء الوظيفي - الشركات السعودية الخاصة - القيادة الداخلية - بيئة العمل

- المكافآت والتقدير - الانتماء المؤسسي.

الفصل الأول

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 تجسّد 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 محفّزة 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 يُعدّ 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 التسلطي، 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 ستضيف 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 تساعد 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 يمكن 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 وانتفاء الموظفين، واستكشاف السبل الكفيلة بتعزيز هذا الولاء بما يساهم 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 يساهم 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 تأثيراً مباشراً 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.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

اعتمدت هذه الدراسة على الإطار النظري للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي كأساس لإعداد البحث وتحليل البيانات. تُعرّف الثقافة التنظيمية عادة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل بيئة العمل وتؤثر على أسلوب التفاعل بين الموظفين والإدارة. وقد تم الاستناد في هذه الدراسة إلى نماذج علمية معتمدة مثل نموذج إدجار شاين (Edgar Schein) للثقافة التنظيمية، الذي يقسم الثقافة إلى ثلاثة مستويات: القيم والمعتقدات الظاهرة، والافتراضات المشتركة غير المعلنة، والممارسات السلوكية اليومية. هذا النموذج سمح للباحث بفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين، وخاصة الولاء الوظيفي، من خلال تفسير العوامل الملموسة وغير الملموسة داخل بيئة العمل. تم الاستناد إلى نظريات الولاء الوظيفي، والتي تعرفه على أنه التزام الموظف تجاه المؤسسة ورغبته في البقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها. وقد ركزت الدراسة على المكونات الثلاثة الأساسية للولاء الوظيفي وفقاً لنظرية Allen وMeyer، وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. هذا الإطار النظري مكن الباحث من الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة ومستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين، مع تحديد أي العناصر الثقافية تساهم أكثر في تعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى البحث الكمي، حيث صُممت أدوات القياس وفقاً لمقاييس علمية موثوقة تم استخدامها في الدراسات السابقة. وقد تم تطوير استبيان يحتوي على مؤشرات متعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، القيادة، التواصل، المكافآت) وأبعاد الولاء الوظيفي (العاطفي، المستمر، المعياري). هذا النهج سمح بتحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل دقيق وتحديد مدى قوة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في سياق الشركات السعودية الخاصة.

تم تعزيز البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، سواء في السياق المحلي أو الإقليمي والدولي. وقد ساعدت هذه المراجعة في تكوين قاعدة علمية رصينة تربط بين النظرية والممارسة، وتسمح بفهم

الخصوصية الثقافية والاجتماعية للموظفين في المملكة العربية السعودية، بما يضمن مواءمة النتائج مع الواقع العملي للمؤسسات الخاصة. ويبرز من خلال هذا الإطار النظري أهمية التركيز على الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتعزيز الولاء الوظيفي، وتحقيق استقرار الموارد البشرية، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية.

يعكس هذا الإطار النظري المتكامل الجمع بين النماذج الكلاسيكية للثقافة التنظيمية، ونظريات الولاء الوظيفي، والمنهج الكمي التحليلي، مما يمنح البحث مصداقية علمية ويضمن تقديم نتائج دقيقة قابلة للتطبيق في بيئة العمل داخل الشركات السعودية الخاصة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يعتبر الفصل الثاني من هذه الدراسة حجر الزاوية الذي يُعطي القارئ الفهم العميق والشامل للإطار العلمي الذي تستند إليه هذه الدراسة. فهو يتيح استعراض القواعد النظرية والمفاهيم الأساسية التي توضح العلاقة بين بيئة العمل والثقافة المؤسسية من جهة، وبين مستوى التزام الموظفين وولائهم الوظيفي من جهة أخرى. ويهدف هذا الفصل إلى تمكين القارئ من إدراك الأسس التي بُنيت عليها أدوات البحث، والطرق التحليلية المستخدمة، والروابط المنطقية بين المفاهيم، بحيث يصبح من الممكن تفسير النتائج بدقة وربطها بالواقع العملي للشركات السعودية الخاصة.

في هذا الفصل، سيتم تناول مجموعة من المفاهيم والنماذج العلمية المعتمدة في مجال دراسة السلوك التنظيمي، والتي توفر إطاراً متكاملًا لفهم طبيعة التفاعل بين الموظفين والمؤسسة. كما سيتم التركيز على أهمية هذه المفاهيم في صياغة الاستبيانات وتحليل البيانات بطريقة علمية دقيقة. إن عرض هذه الأسس النظرية لا يقتصر على الجانب الأكاديمي، بل يمتد ليُظهر أهمية الثقافة المؤسسية في تعزيز الولاء الوظيفي، وكيفية تأثير بيئة العمل على دوافع الموظفين وسلوكياتهم اليومية، مما يجعل الفصل أداة ضرورية لفهم النتائج والتوصيات التي ستُعرض في الفصول اللاحقة.

يقدم الفصل الثاني مراجعة منهجية للدراسات السابقة ذات الصلة، سواء في السياق المحلي داخل المملكة العربية السعودية أو على الصعيد الدولي. تهدف هذه المراجعة إلى تحديد الفجوات البحثية، وتبسيط الضوء على التحديات التي واجهتها الدراسات السابقة، مما يسمح للبحث الحالي بأن يقدم مساهمة علمية واضحة ومتميزة. من خلال دراسة الخبرات السابقة، يمكن توضيح الممارسات الناجحة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الولاء الوظيفي، وكذلك تلك التي تحتاج إلى تعديل أو تطوير لتتلاءم مع البيئة الثقافية والاجتماعية للمملكة.

يُبرز الفصل أهمية ربط النظرية بالممارسة العملية، حيث يقدم تفسيراً علمياً لكيفية تأثير العوامل التنظيمية المختلفة على سلوكيات الموظفين. ويسمح هذا الربط بفهم العلاقة بين السياسات المؤسسية والممارسات اليومية للموظفين، وهو أمر حيوي لمديري الشركات الذين يسعون إلى تعزيز ولاء الموظفين وتحقيق الاستقرار المؤسسي. إن تحليل هذه العلاقة من خلال إطار علمي متكامل يجعل الدراسة قابلة للتطبيق، ويزيد من قيمة النتائج والتوصيات التي ستُستخلص لاحقاً.

يمثل الفصل الثاني مرحلة أساسية في بناء الدراسة، إذ يوفر للباحث والقارئ الأساس النظري والمنهجي لفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي. كما أنه يتيح الفرصة لتقييم مدى موثوقية النتائج وربطها بالواقع العملي

للشركات الخاصة، ويعزز قدرة الباحث على تقديم توصيات استراتيجية قابلة للتطبيق، تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي على المدى الطويل.

المتغير التابع والمستقل

1. المتغير التابع: الولاء الوظيفي

يعتبر الولاء الوظيفي العامل المركزي الذي تهدف هذه الدراسة إلى قياسه وفهم أسبابه، حيث يُعرف بأنه درجة التزام الموظف تجاه المؤسسة ورغبته في البقاء فيها والمساهمة الفعّالة في تحقيق أهدافها. يشمل الولاء الوظيفي عدة أبعاد، أبرزها الالتزام العاطفي بالمؤسسة، والالتزام المستمر نتيجة المكاسب والفوائد المرتبطة بالوظيفة، والالتزام المعياري الذي يعكس شعور الموظف بالمسؤولية تجاه المنظمة. ويؤثر الولاء الوظيفي بشكل مباشر على مستوى إنتاجية الموظف، واستمراره في المؤسسة، ومشاركته الفعّالة في بيئة العمل، مما يجعله مؤشراً حيوياً لنجاح أي استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتقليل معدل الدوران الوظيفي في الشركات الخاصة.

2. المتغيرات المستقلة

أ. القيم التنظيمية المشتركة

تشير القيم التنظيمية المشتركة إلى المبادئ والمعتقدات التي يلتزم بها الموظفون داخل المؤسسة، والتي توجه سلوكهم وقراراتهم اليومية. وتشمل هذه القيم النزاهة، والشفافية، والتعاون، والالتزام بمعايير الأداء المؤسسي. وجود قيم مشتركة قوية يساهم في خلق شعور بالانتماء والهوية المشتركة بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الولاء الوظيفي. فالموظفون الذين يشعرون أن قيمهم الشخصية متوافقة مع قيم المؤسسة يكونون أكثر استعداداً للبقاء والمساهمة الفعّالة في نجاحها.

ب. نمط القيادة والدعم الإداري

يُشير هذا العامل إلى أسلوب الإدارة والقيادة داخل المؤسسة، ومدى قدرة القادة على توفير الدعم والتوجيه والتحفيز للموظفين. القيادة الداعمة التي تشجع المشاركة، وتقدر جهود الموظفين، وتوفر بيئة تعليمية وتطويرية، تساهم في تعزيز الشعور بالولاء والانتماء المؤسسي. على العكس، القيادة التسلطية أو غير الداعمة قد تؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط، وتقليل ارتباطهم بالمؤسسة، وزيادة رغبتهم في البحث عن فرص وظيفية أخرى.

ت. بيئة العمل والتواصل الداخلي

تمثل بيئة العمل التفاعلية والتواصل الداخلي الفعال عنصراً رئيسياً في تعزيز الولاء الوظيفي. وتشمل هذه البيئة توفير الأجواء الملائمة للعمل، وضمان سلاسة تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة، وتقديم فرص التعاون والتشارك في صنع القرار. التواصل

الفعال يخلق إحساسًا بالشفافية والانتماء، ويساعد على معالجة المشكلات والصراعات بسرعة، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويزيد من الالتزام بالمؤسسة على المدى الطويل.

- العلاقة بين المتغيرات

تشير الدراسات السابقة والملاحظات العملية إلى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة إيجابية ومباشرة. بمعنى آخر، كلما زادت قوة القيم التنظيمية المشتركة، وفعالية نمط القيادة والدعم الإداري، وجودة بيئة العمل والتواصل الداخلي، زاد الولاء الوظيفي لدى الموظفين.

- القيم التنظيمية المشتركة توفر الأساس الثقافي الذي يجعل الموظفين يشعرون بالانتماء والتوافق مع أهداف المؤسسة.
- نمط القيادة الداعم يحفز الموظفين ويعزز شعورهم بالتقدير، مما يزيد من رغبتهم في الالتزام بالمنظمة.
- بيئة العمل الإيجابية والتواصل الفعال يرسخان الثقة بين الإدارة والموظفين، ويقللان من معدلات الدوران الوظيفي ويزيدان من الولاء المستدام.

يظهر من التحليل النظري والعملي أن هذه المتغيرات المستقلة الثلاثة تشكل منظومة مترابطة، تعمل بشكل تكاملي لتعزيز الولاء الوظيفي، مما يجعل الشركات السعودية الخاصة أكثر قدرة على الحفاظ على موظفيها وزيادة إنتاجيتهم واستقرارهم الوظيفي.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (مشاركة، 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) موظفًا، 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. وإيجاد 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 علي 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 الاولى 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 علي النتائج تم اقتراح بعض التوصيات منها التأكيد علي زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتوعية العاملين بها، لما لها من مساهمة في تحسين مستوى الأداء لدي العاملين، والاهتمام المستمر بالعناصر التي تشكل الثقافة من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل علي تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل علي تطويرها وتقويتها، والعمل علي أن يكون هناك توافق وتشارك بين العاملين والادارة بالمركز حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الافراد، 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، و وزعت على مجتمع الدراسة (79) مفردة اختبرت بتطبيق المسح الشامل، من حجم المجتمع الأصلي البالغ (85) من العاملين داخل ديوان ادارة الخدمات الصحية مصراتة، 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 افراد 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 إجابات 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 تميزاً من بين جميع الموارد المتوفرة في هذه الأخيرة وخاصة في ضوء التطورات الفاعلة والمستمرة في المجال التكنولوجي وزيادة حجم إنتاج المؤسسات نظراً لاتساع ملكيتها ودمجها في مؤسسات أخرى ونظراً 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 والالتقان 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 والنزاهة و ترقية وتحسين الثقافة التنظيمية، أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام 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 الاستبانات، 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 يركز البحث الحالي 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.

الإطار النظري 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 يُعبّر 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 انعكاسًا للرضا الوظيفي والثقة المتبادلة بين العامل والمنظمة. ويشير "بورتير" 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 عنصرًا حاسمًا 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 توافقًا 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 إيجابًا على أداء الشركات السعودية الخاصة وقدرتها على المنافسة والاستدامة (Alnajim، 2021).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الثالث من هذه الدراسة مرحلة أساسية في بناء البنية العلمية للبحث، حيث يُركّز على توضيح الأسس العلمية والإجرائية التي تم اتباعها للوصول إلى النتائج المستخلصة في هذا البحث. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم شامل للنهج العلمي الذي اعتمدته الدراسة، وكيفية جمع البيانات وتحليلها بطريقة دقيقة ومنهجية، مما يضمن موثوقية النتائج وصلاحيها للاستخدام العملي في سياق الشركات السعودية الخاصة.

سيسلط الفصل الضوء على الطريقة التي تم من خلالها تصميم أدوات البحث بما يتوافق مع أهداف الدراسة، كما سيشرح كيفية اختيار العينة التي تمثل المجتمع البحثي بطريقة تتيح استنتاج نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. كما سيبرز أهمية التخطيط المسبق للبحث، بما في ذلك تنظيم الإجراءات والخطوات اللازمة لجمع البيانات، ومعالجة المعلومات بشكل علمي، وضمان اتساق النتائج مع الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل الثاني.

سيتيح الفصل الثالث للباحث والقارئ فهم طبيعة القيود التي يمكن أن تواجه الدراسة، وكيفية التعامل معها بطريقة علمية لتقليل أي انحياز أو تأثير سلبي على النتائج. إن تناول هذه الجوانب يعتبر أمراً بالغ الأهمية، لأنه يضمن مصداقية البحث ويمنح القراء الثقة في النتائج التي توصلت إليها الدراسة. كما يعكس الفصل اهتمام الباحث بتطبيق المعايير العلمية في جميع مراحل البحث، بما يشمل التخطيط، والتنفيذ، والتحليل، وهو ما يعزز القيمة العلمية للبحث ويزيد من قابليته للاستخدام في تطوير السياسات والممارسات المؤسسية.

يمثل الفصل الثالث جسراً بين النظرية والممارسة، حيث يُظهر كيف يمكن تحويل الفرضيات والمفاهيم النظرية إلى بيانات قابلة للتحليل، وبين للقراء المنهجية العلمية الدقيقة التي تم اتباعها لضمان جودة البحث. كما يساهم في تمكين الباحثين والمديرين وصناع القرار في فهم الإجراءات المتبعة، والتأكد من صحة النتائج، وبالتالي الاستفادة منها في تعزيز الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

يضع هذا الفصل الأساس الضروري لتفسير النتائج وتحليلها بشكل علمي، ويعكس أهمية التنظيم المنهجي للبحث كأساس للتوصيات العملية والاستنتاجات التي ستُعرض في الفصول اللاحقة، بما يضمن تقديم رؤية واضحة ومتكاملة حول أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها الدراسة، إذ يشمل جميع الموظفين العاملين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ويُعتبر هذا المجتمع هو الإطار الذي يسمح للباحث بفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين. ويكمن الهدف من تحديد مجتمع البحث بدقة في ضمان أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها قابلة للتطبيق والتعميم ضمن نطاق المؤسسات الخاصة، إضافة إلى ضمان أن الأدوات البحثية المصممة تقيس الظواهر المستهدفة بشكل صحيح وموضوعي. إن تحديد المجتمع بدقة يتيح كذلك التقليل من أي تحيز محتمل أثناء جمع البيانات ويضمن أن تمثل العينة المختارة الواقع العملي للمؤسسات بشكل فعال.

- خصائص مجتمع البحث

يمتاز مجتمع البحث في هذه الدراسة بتنوعه الكبير على مستوى المستويات الوظيفية، حيث يشمل الإدارات العليا والمتوسطة والوظائف التنفيذية والفنية، وهو ما يسمح بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على جميع فئات الموظفين دون استثناء. كما يتميز المجتمع بتفاوت كبير في الخلفيات التعليمية والخبرات المهنية، وهو عامل أساسي لفهم الاختلافات في التصورات والسلوكيات تجاه بيئة العمل ومدى ارتباط الموظفين بالمؤسسة. كذلك يمتد مجتمع البحث جغرافيًا ليشمل شركات في مناطق متعددة داخل المملكة، مما يساعد في الكشف عن الفروق المحتملة بين المؤسسات في بيئاتها المحلية، ويمنح الدراسة عمقًا أكبر في تفسير النتائج. بالإضافة إلى ذلك، فإن طول فترة خدمة الموظف في المؤسسة يعتبر من الخصائص المهمة، حيث يوفر معلومات عن مدى تأثير الخبرة المكتسبة على الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.

- أهمية دراسة مجتمع البحث

تتضح أهمية دراسة مجتمع البحث من خلال دوره في توفير الأساس العلمي الذي يقوم عليه كل تحليل للبيانات واستنتاج النتائج. فمعرفة خصائص المجتمع بشكل دقيق تساعد الباحث على اختيار عينة تمثل المجتمع بالكامل بدقة، وهو ما يعزز مصداقية البحث وصلاحيته النتائج للتعميم. كما يمكن للباحث من خلال دراسة المجتمع تفسير سلوكيات الموظفين بشكل أعمق، والتعرف على العوامل التي تؤثر على التزامهم وانتمائهم، مثل نمط القيادة، والقيم التنظيمية، وبيئة العمل. ويتيح ذلك للباحث تقديم توصيات عملية تستند إلى الواقع الفعلي للشركات، وتوجيه السياسات الإدارية لتعزيز الولاء وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

- التحديات المتعلقة بمجتمع البحث

على الرغم من أهمية دراسة مجتمع البحث، يواجه الباحث عدة تحديات تتعلق بالوصول إلى جميع الموظفين في الشركات الخاصة نظرًا لتوزعهم الجغرافي والوظيفي. كما يواجه الباحث تحديًا في ضمان مشاركة جميع الموظفين بشكل متساوٍ في الدراسة، إذ قد يختلف مستوى فهم الموظفين للأسئلة المطروحة أو استجاباتهم لها، وهو ما يتطلب تصميم أدوات دقيقة وواضحة لجمع البيانات. إضافة إلى ذلك، هناك تحدٍ مرتبط بالحفاظ على موضوعية النتائج، حيث يجب مراعاة تقليل أي تأثيرات شخصية أو انطباعات فردية قد تؤثر على مدى صدق البيانات المستخلصة.

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 إحصائيًا.

- 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 فهمًا 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. وسُراعى 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؛ ويقيس 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 الرئيسية 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).

خطوات جمع البيانات

يعتبر جمع البيانات خطوة محورية في أي دراسة علمية، حيث يُمثل الأساس الذي يُبنى عليه التحليل والاستنتاج. وفي هذه الدراسة، التي اعتمدت المنهجية الكمية، تم تصميم خطوات جمع البيانات بعناية لضمان الدقة والموضوعية، وكذلك لتلبية أهداف البحث المتعلقة بفهم أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة. وقد بدأت عملية جمع البيانات بتحديد الأدوات البحثية المناسبة، والتي تعتمد على الاستبيانات المغلقة والمقاييس الموضوعية القابلة للقياس، مما يتيح جمع بيانات كمية دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي.

بعد تحديد الأدوات البحثية، تم التخطيط لتوزيع الاستبيانات على العينة المختارة بشكل يضمن تمثيل جميع الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية داخل الشركات الخاصة بالمملكة. وقد تم التركيز على ضمان شمول العينة لمختلف المناطق الجغرافية والمستويات الوظيفية والخبرات المهنية، لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع البحث. وقد روعي في تصميم الاستبيان أن تكون الأسئلة واضحة، ومباشرة، وتقيس بدقة كل متغير من المتغيرات المستقلة والتابعة، بما في ذلك القيم التنظيمية المشتركة، ونمط القيادة والدعم الإداري، وبيئة العمل والتواصل الداخلي، ومستوى الولاء الوظيفي للموظفين.

كما تضمنت خطوات جمع البيانات وضع جدول زمني واضح لتوزيع الاستبيانات وجمع الردود، مع مراعاة تقديم تعليمات مفصلة للموظفين لضمان فهمهم لكافة بنود الاستبيان والإجابة عليها بشكل دقيق. وقد تم التأكيد على سرية المعلومات وحماية خصوصية المشاركين، لضمان صدق الإجابات وعدم تأثرها بالعوامل الخارجية أو الضغوط الوظيفية، وهو ما يعد عاملاً مهماً في الدراسات الكمية للحصول على بيانات موثوقة وقابلة للتحليل.

بعد جمع الاستبيانات، تم مراجعة البيانات للتأكد من اكتمالها وصحتها، مع استبعاد أي استجابات غير مكتملة أو غير صالحة. وبعد ذلك، تم ترميز البيانات وتحويلها إلى صيغ قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برامج التحليل الكمي، مما أتاح

إجراء اختبارات موثوقة لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وقد ساعد هذا النهج على استخراج نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في المناقشة واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالشركات السعودية الخاصة.

إن اتباع خطوات منظمة وممنهجة في جمع البيانات، مع التركيز على تصميم أدوات بحثية دقيقة وضمان تمثيل المجتمع بشكل شامل، يعزز مصداقية الدراسة وجودة نتائجها. كما أن هذه الخطوات تضمن أن تكون البيانات الناتجة قابلة للتحليل الإحصائي بشكل موضوعي، مما يتيح للباحث تقديم استنتاجات دقيقة وموثوقة حول أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي، وبالتالي تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل داخل الشركات الخاصة بالمملكة.

حدود البحث

- 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.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يعتبر الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة الأكثر أهمية في عملية البحث، حيث يمثل النقطة التي تتقاطع فيها جميع المكونات النظرية والمنهجية مع البيانات العملية لتقديم فهم شامل ودقيق للظواهر المدروسة. هذا الفصل يهدف إلى تقديم نتائج الدراسة بطريقة منهجية وواضحة، مما يسمح للباحث والقارئ بفهم طبيعة العلاقة بين بيئة العمل والثقافة المؤسسية وسلوكيات الموظفين داخل الشركات السعودية الخاصة. كما يوفر هذا الفصل الأساس لتحليل البيانات بشكل علمي، واستنتاج النتائج التي تعكس الواقع العملي بطريقة دقيقة، مع التأكيد على مصداقية النتائج وموثوقيتها.

يتيح الفصل للقارئ متابعة خطوات معالجة البيانات وتحليلها، وفهم كيفية استنتاج العلاقات بين العوامل المختلفة وتأثيرها على أداء الموظفين ومستوى ارتباطهم بالمؤسسة. كما يعكس هذا الفصل أهمية تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري السابق، مما يعزز القدرة على استخلاص استنتاجات علمية دقيقة وموثوقة. ويعد هذا الربط بين البيانات والنظرية خطوة محورية في أي دراسة علمية، لأنه يوضح مدى توافق الفرضيات مع الواقع العملي، ويسمح للباحث بتحديد نقاط القوة والفرص التي يمكن استثمارها في تحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء الوظيفي.

يبرز الفصل أهمية تقديم استنتاجات واضحة ومتكاملة يمكن الاعتماد عليها في تطوير الممارسات المؤسسية داخل الشركات السعودية الخاصة. من خلال هذا الفصل، يمكن للباحث أن يوضح الفروق والتشابهات بين النتائج المختلفة، وأن يسلط الضوء على العوامل الأكثر تأثيراً في تعزيز ارتباط الموظفين بالمؤسسة. كما يوضح أهمية وضع توصيات عملية تستند إلى النتائج، بحيث يمكن للمديرين وصناع القرار تبني سياسات وإجراءات فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي واستقرار الموارد البشرية.

يُشكل هذا الفصل أيضاً المرحلة التي يُختتم فيها البحث من الناحية العلمية، حيث يتم تقديم نظرة شاملة تربط بين جميع جوانب الدراسة، وتوضح مدى تحقيق أهدافها البحثية. إن تقديم هذا التحليل بطريقة منهجية وشاملة لا يقتصر على الجانب الأكاديمي فقط، بل يساهم أيضاً في تعزيز القيمة التطبيقية للبحث، مما يمكن المؤسسات من الاستفادة العملية من النتائج والتوصيات المطروحة.

يمثل الفصل الرابع القلب النابض للدراسة، إذ يجمع بين الجانب النظري والعملي، ويوفر إطاراً متكاملًا لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الموظفين، مع تسليط الضوء على عناصر القوة والفرص التطويرية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة. كما يؤكد أهمية هذا الفصل في توجيه القرارات الاستراتيجية المستقبلية، وضمان الاستفادة العملية من النتائج والتوصيات في تحسين الأداء المؤسسي.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل لفترة طويلة وحرص المديرين على الاستماع للآراء أعلى متوسط حسابي بلغ 3.61، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو الاستقرار والولاء؛ لكن التدقيق في قيمة الانحراف المعياري التي تجاوزت 1.41 يشير إلى تباين جوهري في تجارب الأفراد داخل هذه الشركات. هذا التردد يوحي بأن سياسات الاستبقاء أو قنوات التواصل ليست مطبقة بذات السوية على كافة المستويات الوظيفية، فبينما يجد البعض بيئة محفزة، قد يشعر آخرون بعزلة تنظيمية. تكرر هذا النمط في عبارة "القيم التنظيمية الواضحة" بمتوسط 3.58، وهي نتيجة مقبولة إحصائيًا؛ غير أن الانحراف المعياري 1.394 يضعنا أمام واقع عملي مفاده أن "وضوح الرؤية" قد يقتصر على القيادات العليا أو إدارات معينة دون غيرها، مما يهدد وحدة الصف التنظيمي عند مواجهة الأزمات التشغيلية.

جاءت أقل المتوسطات الحسابية من نصيب تشجيع الثقافة للالتزام والانتماء (3.38) وتوصية الآخرين بالعمل في الشركة (3.44)، وهي ما تستوجب الوقوف عندها؛ فالرغبة الشخصية في البقاء (التي سجلت 3.61) لم تترجم بنفس القوة إلى "رغبة في الترويج" للشركة كبيئة عمل مثالية. يفسر ذلك إحصائيًا بوجود فجوة بين الرضا الوظيفي الشخصي وبين الصورة الذهنية للمنظمة؛ حيث قد يلتزم الموظف بعمله لأسباب تتعلق بالأمان الوظيفي أو الدخل، بينما يتردد في دعوة أقرانه للانضمام نتيجة ضغوط العمل أو ضعف "روح الفريق" التي سجلت انحرافاً عالياً جداً وصل إلى 1.635. هذا التباين في بند العمل الجماعي يؤكد أن التعاون داخل الشركات السعودية الخاصة محل الدراسة لا يزال يعتمد على المبادرات الفردية أو العلاقات الشخصية بين الموظفين، وليس كنتاج لنظام ثقافي مؤسسي راسخ يفرض نفسه على الجميع.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.302	-1.290	.151	-.024	1.398	3.00	.087	2.98	0	259
.302	-1.931	.151	-.290	.496	2.00	.031	1.57	0	259
.302	-1.031	.151	-.230	1.273	3.00	.079	3.36	0	259

.302	-1.051	.151	-.558	1.394	4.00	.087	3.58	0	259	تتسم الشركة بقيم تنظيمية واضحة يفهمها جميع الموظفين
.302	-1.246	.151	-.493	1.445	4.00	.090	3.59	0	259	تتوافق قيم الشركة مع قيم الشخصية
.302	-1.435	.151	-.346	1.544	4.00	.096	3.38	0	259	تشجع الثقافة التنظيمية على الالتزام والانتماء
.302	-1.466	.151	-.467	1.635	4.00	.102	3.45	0	259	تسهم القيم المشتركة في تعزيز روح الفريق
.302	-1.219	.151	-.534	1.457	4.00	.091	3.60	0	259	يتبنى القادة أسلوبًا داعمًا ومحفزًا للموظفين
.302	-1.119	.151	-.597	1.478	4.00	.092	3.61	0	259	يحرص المديرون على الاستماع إلى آراء الموظفين
.302	-1.313	.151	-.504	1.520	4.00	.094	3.54	0	259	يقدم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء
.302	-1.355	.151	-.579	1.623	4.00	.101	3.56	0	259	يسهم الدعم الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي
.302	-.915	.151	-.619	1.379	4.00	.086	3.59	0	259	تسود بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل
.302	-1.207	.151	-.561	1.515	4.00	.094	3.53	0	259	يتوفر تواصل فعال بين الإدارة والموظفين
.302	-1.291	.151	-.520	1.523	4.00	.095	3.54	0	259	يتم تبادل المعلومات بشفافية داخل الشركة
.302	-1.414	.151	-.455	1.595	4.00	.099	3.45	0	259	تشجع الشركة التعاون بين الأقسام المختلفة

أشعر بالفخر لانتتمائي إلى هذه الشركة	259	0	3.57	.087	4.00	1.408	-.517	.151	-1.124	.302
أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة	259	0	3.61	.088	4.00	1.414	-.645	.151	-.938	.302
أبذل جهداً إضافياً من أجل نجاح الشركة	259	0	3.49	.096	4.00	1.539	-.428	.151	-1.410	.302
أوصي الآخرين بالعمل في هذه الشركة	259	0	3.44	.101	4.00	1.633	-.453	.151	-1.481	.302
أرى أن الثقافة التنظيمية السائدة تعزز مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين	259	0	3.56	.088	4.00	1.420	-.532	.151	-1.127	.302

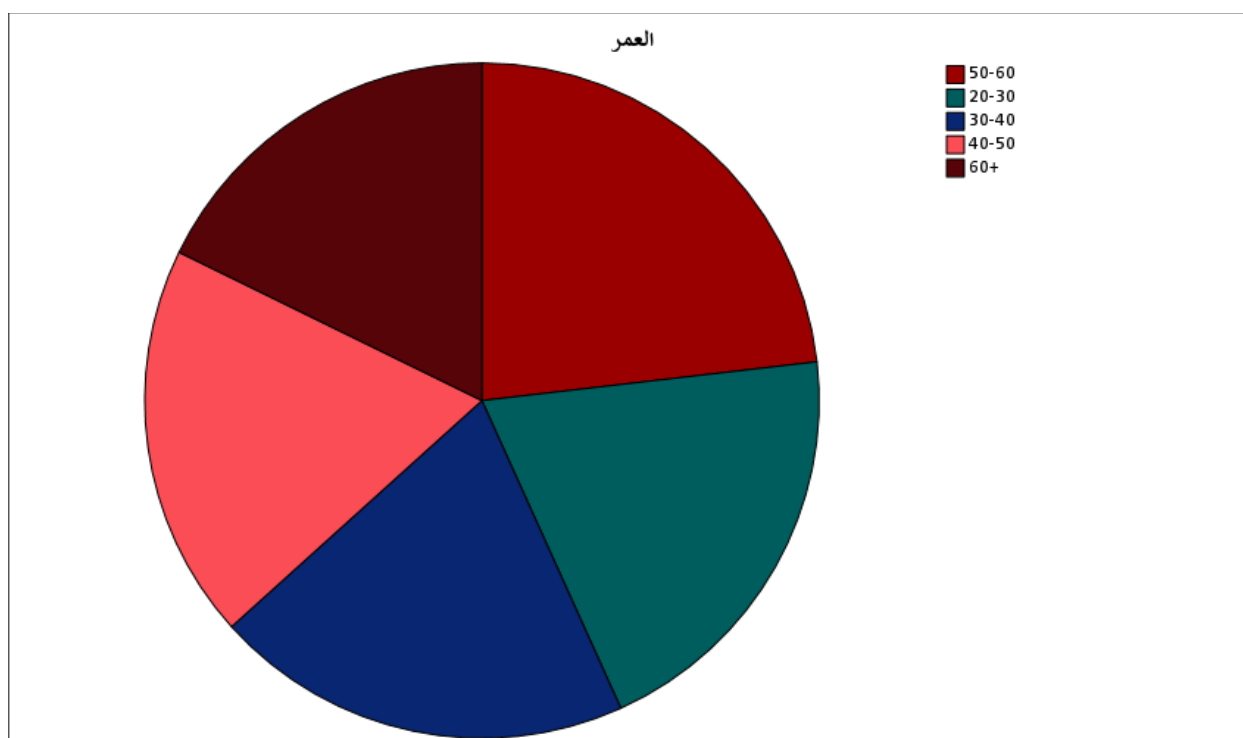
جدول 1 : التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

سجلت الفئة العمرية التي تتجاوز 60 عاماً النسبة الأقل في عينة الدراسة بواقع 17.8%، تليها مباشرة الفئة من 40 إلى 50 عاماً بنسبة 18.9%؛ وهو ما يعكس تركيبة ديموغرافية تميل بوضوح نحو الفئات الشابة والوسطى في الشركات السعودية الخاصة محل البحث. يتضح أن أكثر من 40% من الموظفين تقع أعمارهم بين 20 و40 عاماً. هذه النتيجة ليست مجرد رقم إحصائي، بل هي مؤشر على "حيوية القوى العاملة" التي قد تنعكس على سرعة تبني القيم التنظيمية الجديدة أو الانفتاح على التغيير الإداري. ومع ذلك، يظهر التوازن النسبي بين الفئات العمرية المختلفة وجود تنوع جيلي (Intergenerational Diversity)؛ حيث إن تقارب النسب بين الفئات (23.2% للفئة 50-60 عاماً، و20.1% للشباب) يفرض تحدياً على الإدارة في توحيد مفاهيم "الولاء الوظيفي". يبدو أن الشركات تعتمد على مزيج من الخبرات المتراكمة والدماء الشابة، إلا أن هذا التوزيع المتقارب قد يفسر بعض التباينات في وجهات النظر حول الثقافة التنظيمية. الفئات الأكبر سناً (فوق 50 عاماً) والتي تمثل كتلة تصويتية وازنة تزيد عن 40% من العينة، غالباً ما تميل إلى الولاء التقليدي القائم على الاستقرار. في المقابل، تطلعات الفئات الشابة قد ترتبط بمفاهيم حديثة للثقافة التنظيمية مثل المرونة والابتكار. هذا الانقسام العمري المتزن يتطلب سياسات موارد بشرية "هجينة" تستطيع استيعاب دوافع الولاء لدى جيل الرواد وجيل الألفية في آن واحد؛ لضمان عدم حدوث تصادم في القيم داخل بيئة العمل اليومية.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.2	23.2	23.2	60	50-60	Valid
43.2	20.1	20.1	52	20-30	
63.3	20.1	20.1	52	30-40	
82.2	18.9	18.9	49	40-50	
100.0	17.8	17.8	46	60+	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

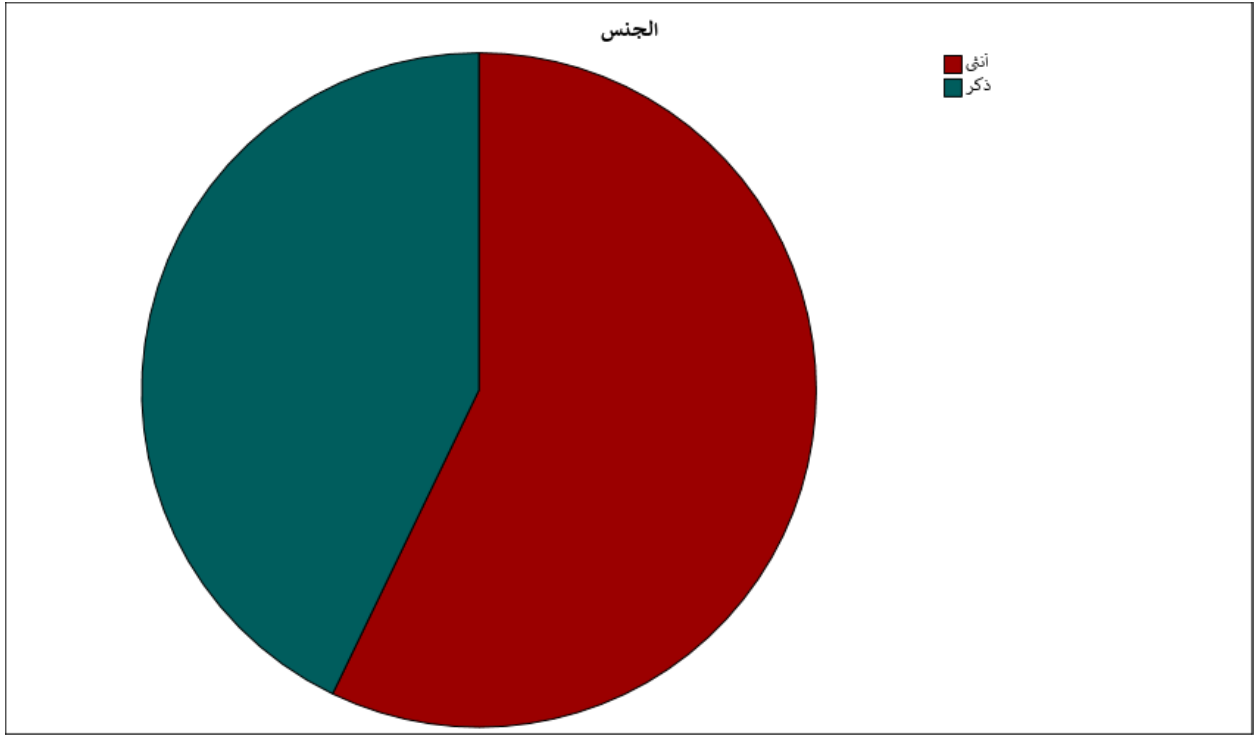
• جنس المشاركين في التجربة

سجلت نسبة الذكور النسبة الأقل في عينة الدراسة بواقع 42.9%، مقابل هيمنة واضحة للإناث اللاتي شكلن 57.1% من إجمالي المشاركين؛ وهي نتيجة تعكس التحولات الهيكلية المتسارعة في سوق العمل السعودي الخاص. يبرز هذا التفوق العددي للمرأة في العينة كدلالة على زيادة مشاركتها في القطاعات الخدمية والإدارية التي تركز عليها الدراسة. فالمرأة اليوم باتت تمثل كتلة حرجية داخل الشركات؛ مما يعني أن إدراك الثقافة التنظيمية ومستويات الولاء الوظيفي سيتأثر بشكل مباشر بمدى تلبية هذه الشركات لاحتياجات بيئة العمل الصديقة للمرأة، مثل المرونة والتوازن بين العمل والحياة الخاصة.

يبدو أن هذا التوزيع يمنح الدراسة بعداً واقعياً حول "الولاء العاطفي"؛ فالأدبيات الإدارية تشير غالباً إلى تباين محفزات الاستمرار في المنظمة بين الجنسين. وجود فجوة تقدر بنحو 14.2% لصالح الإناث يفرض على القيادات التنظيمية إعادة قراءة استراتيجيات بناء الولاء؛ فما يحفز الموظف "الذكر" قد لا يتقاطع بالضرورة مع تطلعات "الأنثى" في بيئة تنافسية. النتيجة واضحة: النجاح في خلق ثقافة تنظيمية موحدة يتطلب فهم هذه الخصوصية الديموغرافية لضمان عدم تركيز الولاء في فئة دون أخرى، خاصة في ظل سعي الشركات لخفض معدلات الدوران الوظيفي بين الكفاءات النسائية الصاعدة.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
57.1	57.1	57.1	148	أنثى	Valid
100.0	42.9	42.9	111	ذكر	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

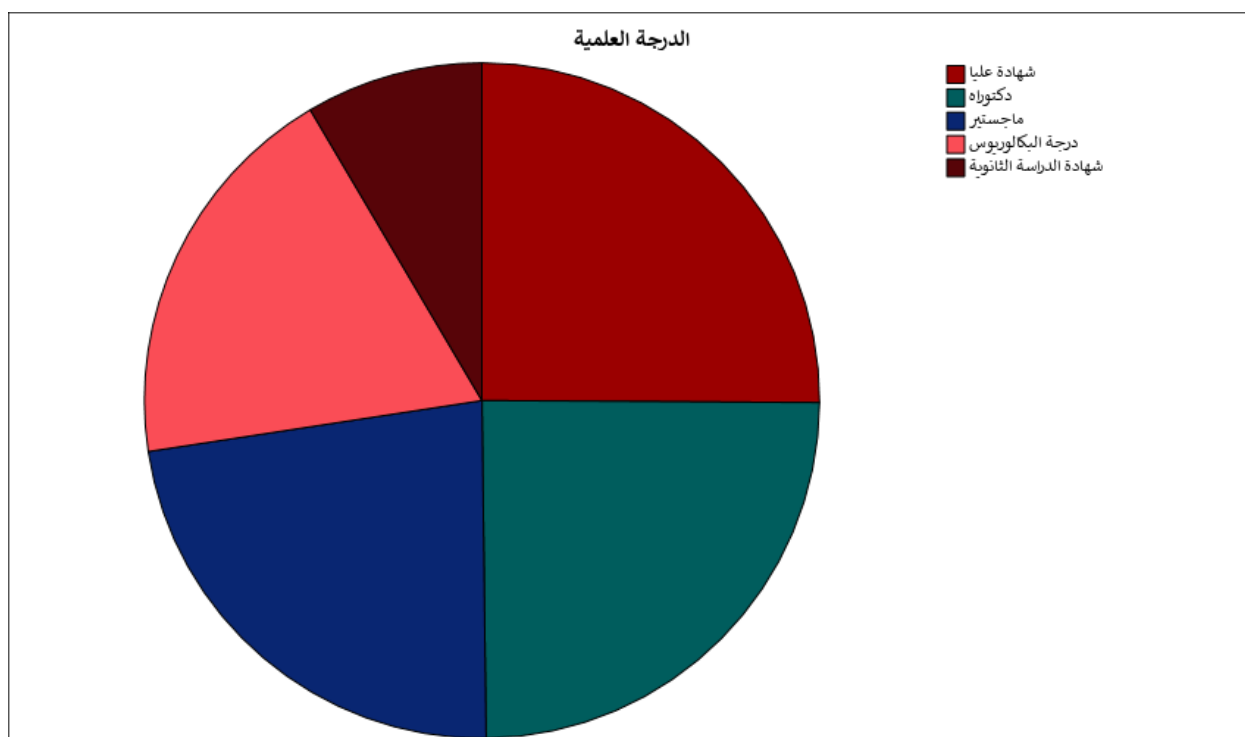
تظهر التباينات في المستويات التعليمية لعينة الدراسة هيمنة واضحة لحملة الشهادات العليا (دكتوراه، ماجستير، وشهادات عليا أخرى) الذين يشكلون مجتمعين أكثر من 72% من إجمالي المشاركين؛ بينما تنحسر نسبة الحاصلين على الشهادة الثانوية لتسجل القيمة الأقل بنسبة 8.5% فقط. هذا التفاوت العميق يشير إلى أن بيئة العمل في الشركات السعودية الخاصة محل الدراسة تعتمد بشكل رئيسي على "كثافة المعرفة"؛ فالغالبية العظمى من الموظفين يمتلكون خلفيات أكاديمية متقدمة، مما يرفع من سقف توقعاتهم تجاه الثقافة التنظيمية السائدة. هؤلاء المهنيون لا يبحثون عن مجرد وظيفة، بل عن بيئة تقدر التخصص وتمنح استقلالية مهنية أوسع، وهو ما قد يجعل "الولاء الوظيفي" لديهم مرتبطاً بمدى توفر فرص النمو الفكري والتقدير المعنوي للخبرات الأكاديمية.

سجل حملة الدكتوراه والماجستير نسباً متقاربة جداً (24.7% و 22.8% على التوالي)، مما يضفي صبغة نخبوية على العينة المدروسة. النتيجة واضحة؛ نحن أمام قوى عاملة تمتلك أدوات تحليلية ونقدية عالية، ولن تكتفي بالخطابات التحفيزية التقليدية لتعزيز ولائها. انخفاض نسبة حملة البكالوريوس (18.9%) والثانوية يؤكد أن الوظائف المشمولة في البحث هي وظائف تخصصية أو قيادية في الغالب. هذا التركيز الأكاديمي العالي قد يؤدي إلى "صراع قيم" إذا كانت الثقافة التنظيمية في الشركة

بيروقراطية أو لا تتيح مساحة للابتكار؛ فالموظف ذو التأهيل العالي يميل إلى الولاء للمهنة بقدر ميله للولاء للمنظمة، ما لم يجد توافقاً بين طموحه العلمي وبين واقع الممارسة الإدارية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.1	25.1	25.1	65	شهادة عليا	Valid
49.8	24.7	24.7	64	دكتوراه	
72.6	22.8	22.8	59	ماجستير	
91.5	18.9	18.9	49	درجة البكالوريوس	
100.0	8.5	8.5	22	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

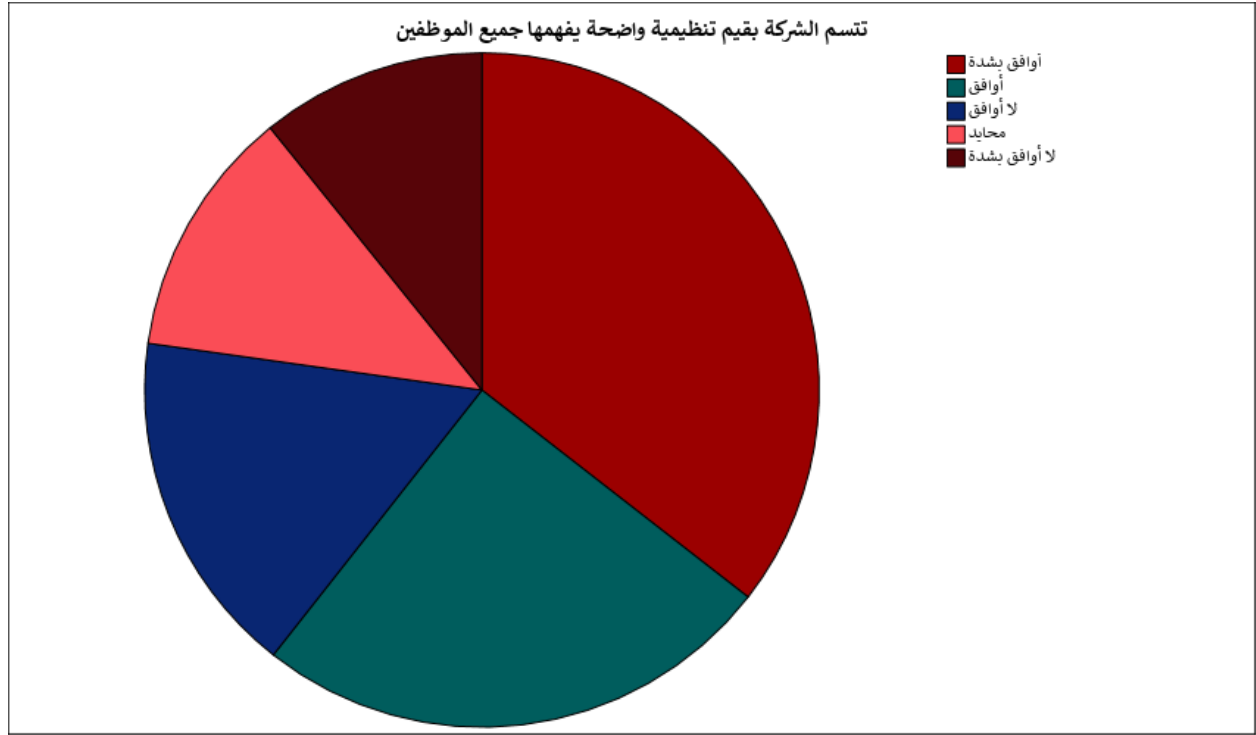
• تتسم الشركة بقيم تنظيمية واضحة يفهمها جميع الموظفين

سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بواقع 10.8%. النتيجة توحى بارتياح نسبي. لكن الانقسام واضح. وافق 60.6% من العينة على وضوح القيم التنظيمية. في المقابل؛ عارض أو تحفظ نحو 39.4% من المشاركين. هذه الكتلة المعارضة ليست هامشية. غياب الوضوح لدى قرابة أربعين في المائة من الموظفين يمثل مهدداً حقيقياً للولاء. القيم غير المفهومة تؤدي إلى تخبط في الأداء اليومي. الموظف الذي لا يستوعب فلسفة شركته لن يخلص لها.

تردد الآراء يعكس خللاً في قنوات الاتصال الداخلي. الفجوة بين "الموافق بشدة" (35.5%) و"المعارض" (16.6%) تشير إلى تباين في وصول الرسالة الإدارية. يبدو أن القيم التنظيمية في هذه الشركات السعودية تظل حبراً على ورق لقطاع واسع من الكادر الوظيفي. هذا التذبذب يضعف الهوية المؤسسية. نحتاج إلى مراجعة آليات تعميم المبادئ لتصل إلى كافة المستويات الوظيفية دون استثناء. الولاء يبدأ من الفهم المشترك.

تتسم الشركة بقيم تنظيمية واضحة يفهمها جميع الموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.5	35.5	35.5	92	أوافق بشدة	Valid
60.6	25.1	25.1	65	أوافق	
77.2	16.6	16.6	43	لا أوافق	
89.2	12.0	12.0	31	محايد	
100.0	10.8	10.8	28	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لاتسام الشركة بقيم تنظيمية واضحة يفهمها جميع الموظفين



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاتسام الشركة بقيم تنظيمية واضحة يفهمها جميع الموظفين

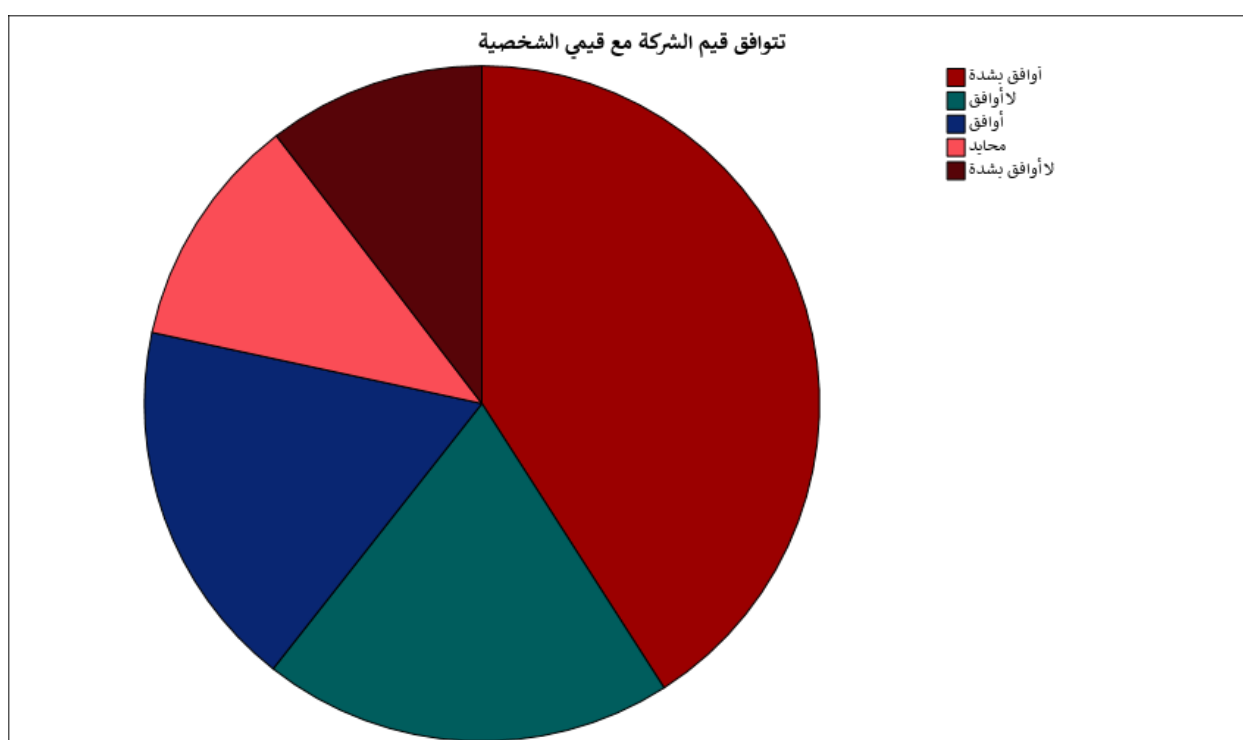
• تتوافق قيم الشركة مع قيم الشخصية

سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بواقع 10.4%؛ بينما تصدرت فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 40.9%. يبدو أن هناك تياراً قوياً من الموظفين يجدون في أهداف الشركة صدقاً لمبادئهم الخاصة. هذا التطابق الأخلاقي والمهني يمثل حجر الزاوية في بناء الولاء؛ فالموظف الذي يشعر بأن قيم المنظمة تشبهه لا يحتاج إلى رقابة لصيقة. لكن النظرة تبرز عند النظر إلى نسبة الذين عبروا عن عدم التوافق (لا أوافق ولا أوافق بشدة) والتي تجاوزت 30% من العينة. هذه الكتلة تشير إلى وجود فئة تعمل في بيئة غريبة عن قناعاتها الشخصية؛ ما قد يؤدي مستقبلاً إلى "احتراق وظيفي" صامت أو دوران وظيفي مرتفع في هذه الشريحة تحديداً.

من الناحية التشغيلية، إن وجود فجوة في التوافق القيمي لدى ثلث القوى العاملة تقريباً يضعف من كفاءة العمليات الجماعية. عندما تغيب المرجعية القيمية الموحدة، تظهر التباينات في اتخاذ القرار وتتأثر جودة الخدمة المقدمة للعملاء؛ حيث يفتقر الموظف غير المتوافق مع قيم الشركة للمبادرة التلقائية. النتيجة واضحة. الشركات السعودية الخاصة المدروسة نجحت في استقطاب شريحة متناعمة مع توجهاتها، لكنها لم تنجح بعد في دمج الأقلية المعارضة داخل نسيجها الثقافي. استمرار هذا التباين قد يحد من قدرة المنظمة على التحول الاستراتيجي أو تبني ثقافة ابتكار موحدة تتطلب إيماناً كاملاً من الجميع برسالة الشركة.

تتوافق قيم الشركة مع قيمى الشخصية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	40.9	40.9	40.9	106	أوافق بشدة
	60.6	19.7	19.7	51	لا أوافق
	78.4	17.8	17.8	46	أوافق
	89.6	11.2	11.2	29	محايد
	100.0	10.4	10.4	27	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	259	Total

جدول 6: التحليل الإحصائي لتوافق قيم الشركة مع قيمى الشخصية



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتوافق قيم الشركة مع قيمى الشخصية

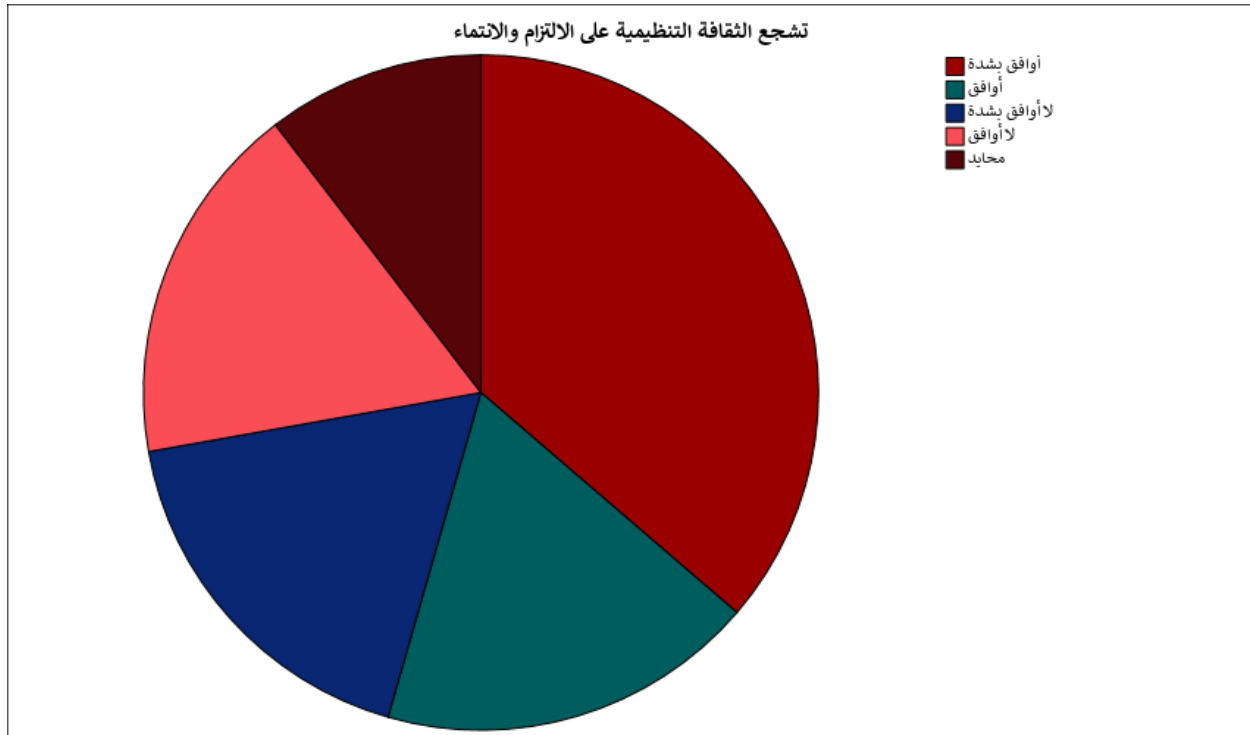
• تشجع الثقافة التنظيمية على الالتزام والانتماء

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع 10.4%. وافق 54.4% من الموظفين على دور الثقافة في تعزيز الانتماء. في المقابل: رفض 35.2% هذه الفرضية تماماً. الكتلة المعارضة ضخمة ومقلقة. هذا الانقسام يعني أن الثقافة التنظيمية تعمل بانتقائية. هي تنجح في جذب البعض وتفشل مع ثلث الكادر الوظيفي تقارباً.

غياب الإجماع يضعف الروابط المهنية داخل الشركات. الموظف الراض لهذه الثقافة يفتقر للدافع الداخلي. النتيجة واضحة؛ الولاء هنا هش وغير مستقر. تعاني بعض الأقسام من انفصال وجداني عن المنظمة. الانتماء ليس مجرد شعار يرفع. هو ممارسة يومية يشعر بها الجميع بلا استثناء. التباين الحالي يهدد الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل. تحتاج الإدارة إلى إعادة هندسة قيمها لتشمل الفئات المهمشة ثقافياً.

تشجع الثقافة التنظيمية على الالتزام والانتماء					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.3	36.3	36.3	94	أوافق بشدة	Valid
54.4	18.1	18.1	47	أوافق	
72.2	17.8	17.8	46	لا أوافق بشدة	
89.6	17.4	17.4	45	لا أوافق	
100.0	10.4	10.4	27	محايد	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 7 : التحليل الإحصائي لتشجيع الثقافة التنظيمية على الالتزام والانتماء



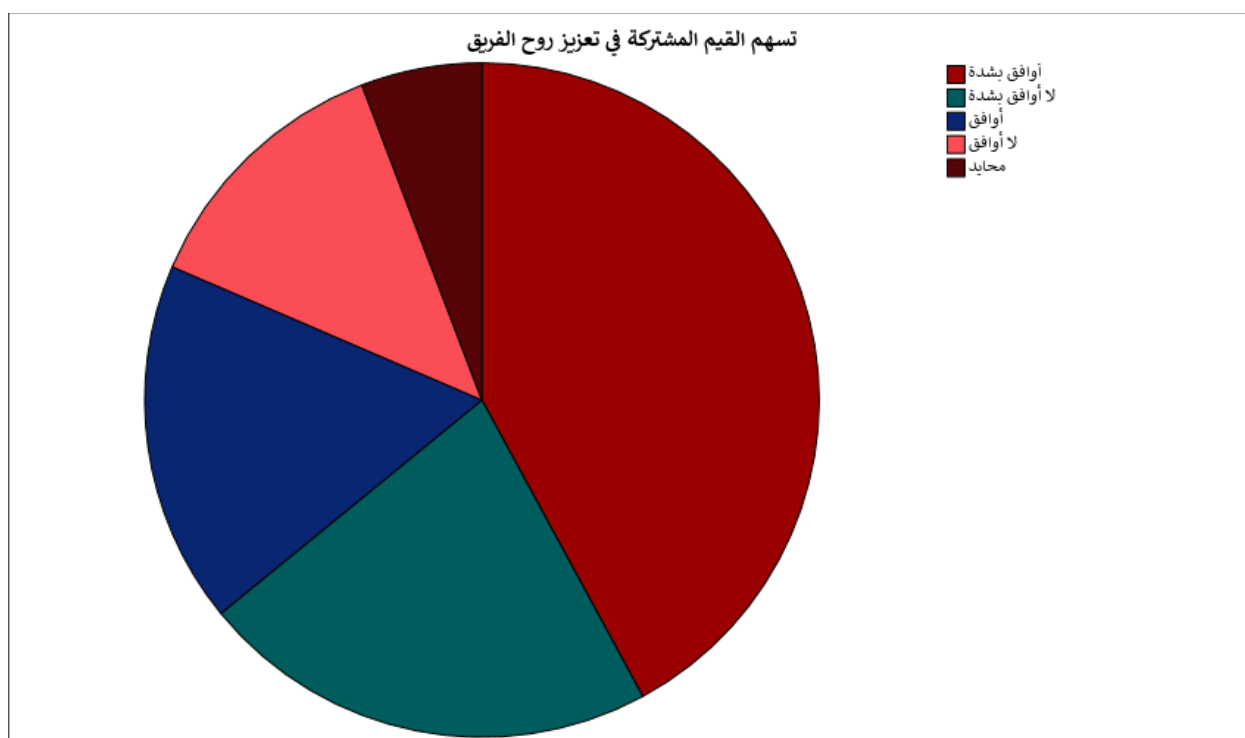
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتشجيع الثقافة التنظيمية على الالتزام والانتماء

• تسهم القيم المشتركة في تعزيز روح الفريق

اقتصرت نسبة المترددين (المحايدين) على 5.8% فقط من إجمالي المشاركين؛ بينما قفزت نسبة الموافقين بشدة لتصل إلى 42.1%، ما يكشف عن وعي لدى الشريحة الأكبر بدور الثقافة المشتركة في الربط بين الموظفين. النتيجة تعطي مؤشراً إيجابياً مبدئياً. ومع ذلك، يظهر خلل جوهري عند النظر إلى نسبة الرفض القاطع (لا أوافق بشدة) التي بلغت 22.0%، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بدراسات مماثلة في قطاعات مستقرة ثقافياً. هذا التباين يعكس انقساماً في تجربة "روح الفريق" داخل الشركات السعودية الخاصة. يبدو أن العمل الجماعي يتأثر بشكل مباشر بالمناخ التنظيمي لكل قسم على حدة؛ فالقيم التي تدعم التعاون قد تكون مفعلة في الإدارات العليا أو الفنية، لكنها تغيب عن الأقسام التي يسودها التنافس الفردي أو ضعف الشفافية. عملياً، إن اعتراض أكثر من ثلث العينة (بجمع نسب الرفض) على مساهمة القيم في تعزيز روح الفريق ينذر بعقبات تشغيلية ملموسة. غياب الانسجام القيمي يؤدي مباشرة إلى صراعات داخلية تعيق تدفق العمل بين الأقسام. النتيجة حتمية؛ الولاء الوظيفي سيبقى مجتزأ طالما أن الموظف يشعر بالعزلة داخل بيئته. لا يكفي أن تتبنى الشركة قيماً "مكتوبة" عن التعاون، بل يجب أن تتحول هذه القيم إلى سلوكيات قيادية يلمسها الموظف في علاقاته اليومية. إن بقاء هذا الشخ الإحصائي بين التأييد القوي والمعارضة الشديدة يؤكد أن الولاء في هذه الشركات لا يزال فردياً وليس مؤسسياً نابعاً من "روح فريق" موحدة.

تسهم القيم المشتركة في تعزيز روح الفريق					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.1	42.1	42.1	109	أوافق بشدة	Valid
64.1	22.0	22.0	57	لا أوافق بشدة	
81.5	17.4	17.4	45	أوافق	
94.2	12.7	12.7	33	لا أوافق	
100.0	5.8	5.8	15	محايد	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة القيم المشتركة في تعزيز روح الفريق



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة القيم المشتركة في تعزيز روح الفريق

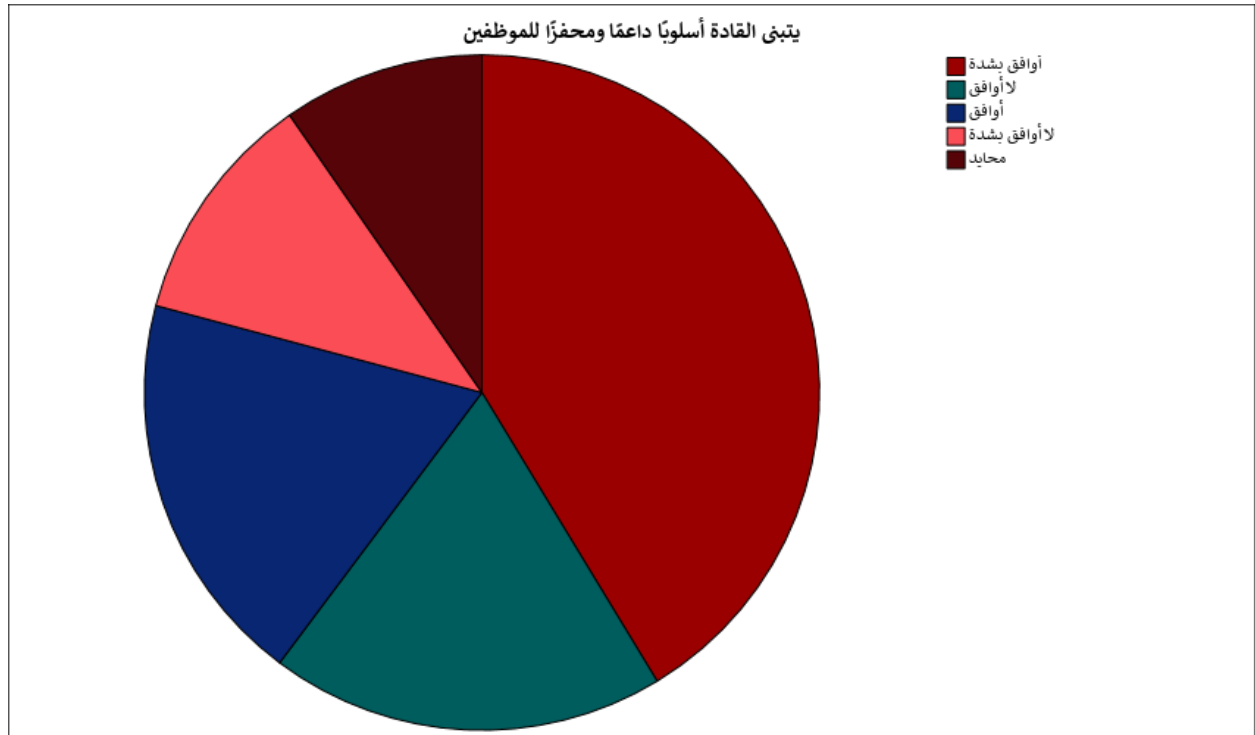
• يتبنى القادة أسلوباً داعماً ومحفزاً للموظفين

حصده خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 41.3% من آراء العينة؛ مما يعكس وجود تيار قوي يلمس دعماً قيادياً فعلياً داخل الشركات السعودية الخاصة. النتيجة تشير إلى نجاح جزء كبير من القيادات في تقمص دور "المحفز" بدلاً من المدير التقليدي. ومع ذلك، يبرز تردد حين تتساوى نسبة الموافقين (18.9%) مع الراضين (18.9%)؛ وهو ما يكشف عن انقسام في التجربة الإدارية. يبدو أن أسلوب القيادة ليس موحداً عبر الأقسام المختلفة، فبينما يتمتع قطاع من الموظفين بيئة داعمة، يواجه نحو 30% منهم (بجمع فئتي عدم الموافقة) نمطاً إدارياً يفتقر للتحفيز، وهو ما يضعف مستويات الولاء لدى هذه الشريحة بشكل مباشر.

غياب الإجماع على نمط القيادة الداعم يؤثر تشغيلياً على اتساق الأداء؛ فالقيادة هي المحرك الأساسي للثقافة التنظيمية. سجلت نسبة المحايدين القيمة الأقل بنسبة 9.7%، وهي دلالة على أن الموظفين لديهم مواقف واضحة وتجارب مباشرة مع رؤسائهم، سواء كانت إيجابية أو سلبية. النتيجة واضحة. الشركات التي تعجز عن تعميم النموذج القيادي المحفز ستواجه صعوبة في الحفاظ على كفاءاتها؛ حيث يظل الولاء في هذه الحالة مرتبطاً بشخص المدير المباشر وليس بالكيان المؤسسي ككل. هذا التباين يتطلب تدخلاً عاجلاً لتوحيد الممارسات القيادية لضمان استقرار الولاء الوظيفي في كافة الوحدات الإدارية.

يتبنى القادة أسلوباً داعماً ومحفزاً للموظفين					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	107	41.3	41.3	41.3	Valid
لا أوافق	49	18.9	18.9	60.2	
أوافق	49	18.9	18.9	79.2	
لا أوافق بشدة	29	11.2	11.2	90.3	
محايد	25	9.7	9.7	100.0	
Total	259	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لتبني القادة أسلوباً داعماً ومحفزاً للموظفين



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتبنى القادة أسلوباً داعماً ومحفزاً للموظفين

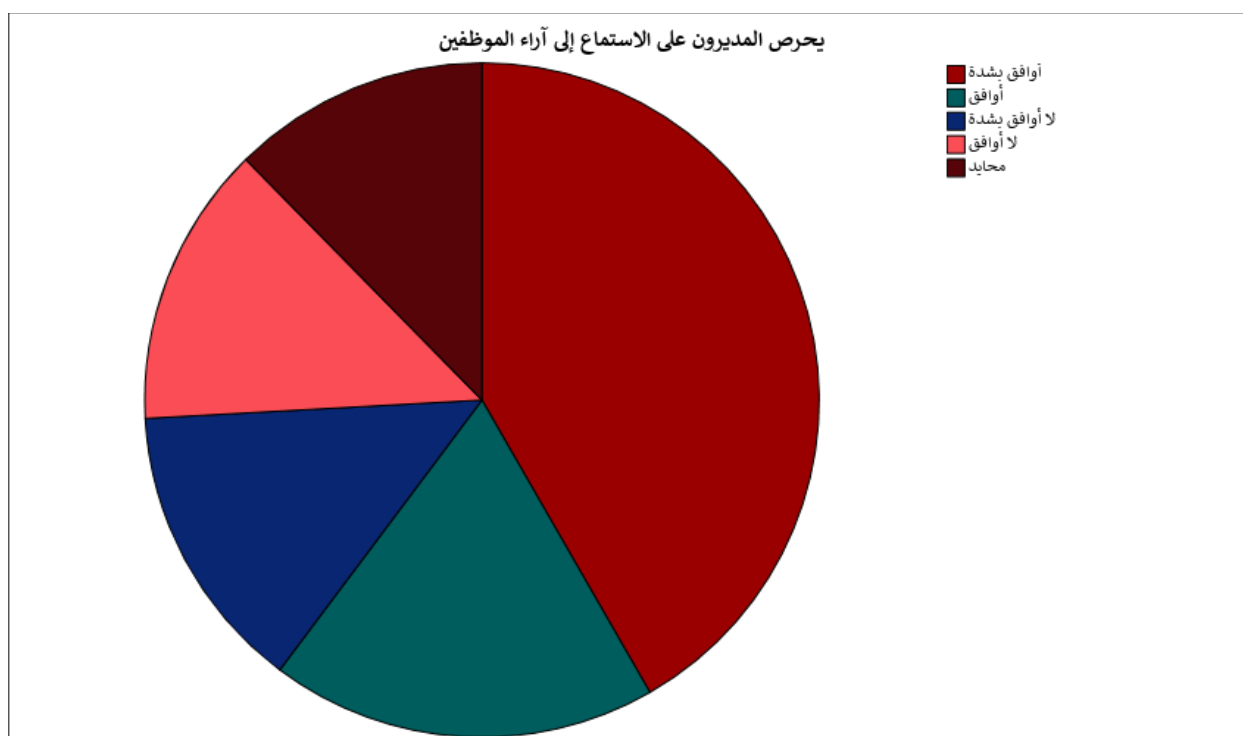
• يحرص المديرون على الاستماع إلى آراء الموظفين

جاءت فئة "المحايد" في ذيل القائمة بنسبة 12.4%؛ وهي نتيجة تبرز بوضوح مقابل الكتلة الكبرى التي اختارت "أوافق بشدة" بنسبة 41.7%. يبدو أن الأغلبية في الشركات السعودية الخاصة تشعر بوجود قنوات إنصات فعالة من قبل الإدارة. هذا النوع من التواصل المفتوح يعزز من قيمة الفرد داخل المنظمة ويؤدي مباشرة إلى رفع معدلات الولاء. الموظف الذي يجد أذناً صاغية يميل غالباً إلى الشعور بالأمان والتقدير. لكن التحدي يبرز في وجود تردد واضح؛ حيث إن قرابة 27.4% من العينة توزعوا بين الرفض والرفض الشديد.

يشير هذا التباين إلى أن سياسة "الباب المفتوح" قد تكون مفعلة بشكل صوري في بعض الإدارات أو تقتصر على فئات وظيفية معينة. واقعياً، حين يرى ثلث الكادر تقريباً أن آراءهم غير مسموعة، فإن ذلك يهدد بانخفاض الإنتاجية وظهور بوادر الاغتراب التنظيمي. النتيجة واضحة: النجاح في بناء ولاء مؤسسي شامل يتطلب تعميم ثقافة الإنصات كمعيار قياسي لجميع المديرين وليس كمبادرة فردية لبعضهم. استمرار هذا الانقسام في الآراء قد يؤدي إلى فقدان الكفاءات التي لا تجد صدًى لأفكارها في تطوير سير العمليات اليومية.

يحرص المديرون على الاستماع إلى آراء الموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.7	41.7	41.7	108	أوافق بشدة	Valid
60.2	18.5	18.5	48	أوافق	
74.1	13.9	13.9	36	لا أوافق بشدة	
87.6	13.5	13.5	35	لا أوافق	
100.0	12.4	12.4	32	محايد	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لحرص المديرون على الاستماع إلى آراء الموظفين



شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لحرص المديرون على الاستماع إلى آراء الموظفين

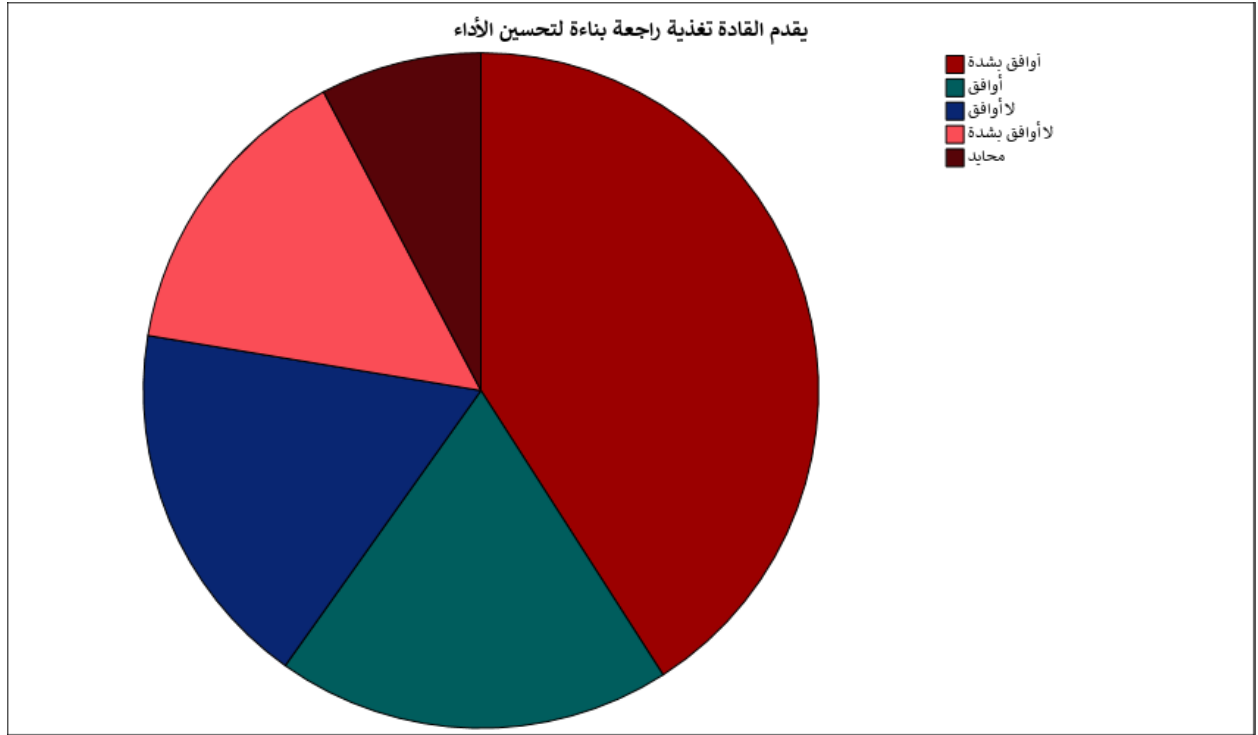
• يقدم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء

تتجلى حالة من التباين في تقييم الموظفين لجودة التغذية الراجعة التي يتلقونها؛ فبينما يرى 40.9% أن القادة يقدمون توجيهات بناءة تخدم تحسين الأداء، يقف نحو 32.5% من العينة في الضفة المقابلة معبرين عن عدم موافقتهم. هذا الانقسام الإحصائي يكشف عن وجود فجوة في الممارسات الإدارية داخل الشركات السعودية الخاصة. يبدو أن عملية "النقد البناء" لم تتحول بعد إلى ثقافة مؤسسية موحدة؛ بل هي خاضعة للاجتهادات الشخصية لكل مدير أو رئيس قسم. النتيجة واضحة. غياب التغذية الراجعة المنتظمة لدى ثلث الكادر الوظيفي تقريباً يحرم المنظمة من فرص التحسين المستمر؛ ويخلق حالة من الضبابية المهنية التي تضعف بالضرورة الولاء والانتماء.

انخفضت نسبة المحايدين لتصل إلى القيمة الأقل بنسبة 7.7%؛ ما يعني أن الموظفين يمتلكون مواقف صريحة تجاه هذا البند تحديداً. عملية التطوير الوظيفي تركز أساساً على الوضوح. حين يفتقد الموظف (الذي لا يوافق بنسبة 17.8% أو لا يوافق بشدة بنسبة 14.7%) للتوجيه الفعال؛ فإنه يشعر بالارتباك في أداء مهامه اليومية. هذا الخلل التشغيلي ينعكس سلباً على كفاءة المخرجات. الولاء الوظيفي في الشركات المدروسة يبدو مرتبطاً بشكل عضوي بمدى شعور الموظف بأن هناك من يوجهه نحو النمو. النتيجة تشير إلى أن الاستثمار في تدريب القادة على مهارات التقييم والتوجيه يمثل ضرورة قصوى لتأمين استقرار الكفاءات وضمان ولائها للمنظمة.

يقدم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.9	40.9	40.9	106	أوافق بشدة	Valid
59.8	18.9	18.9	49	أوافق	
77.6	17.8	17.8	46	لا أوافق	
92.3	14.7	14.7	38	لا أوافق بشدة	
100.0	7.7	7.7	20	محايد	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لتقديم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتقديم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء

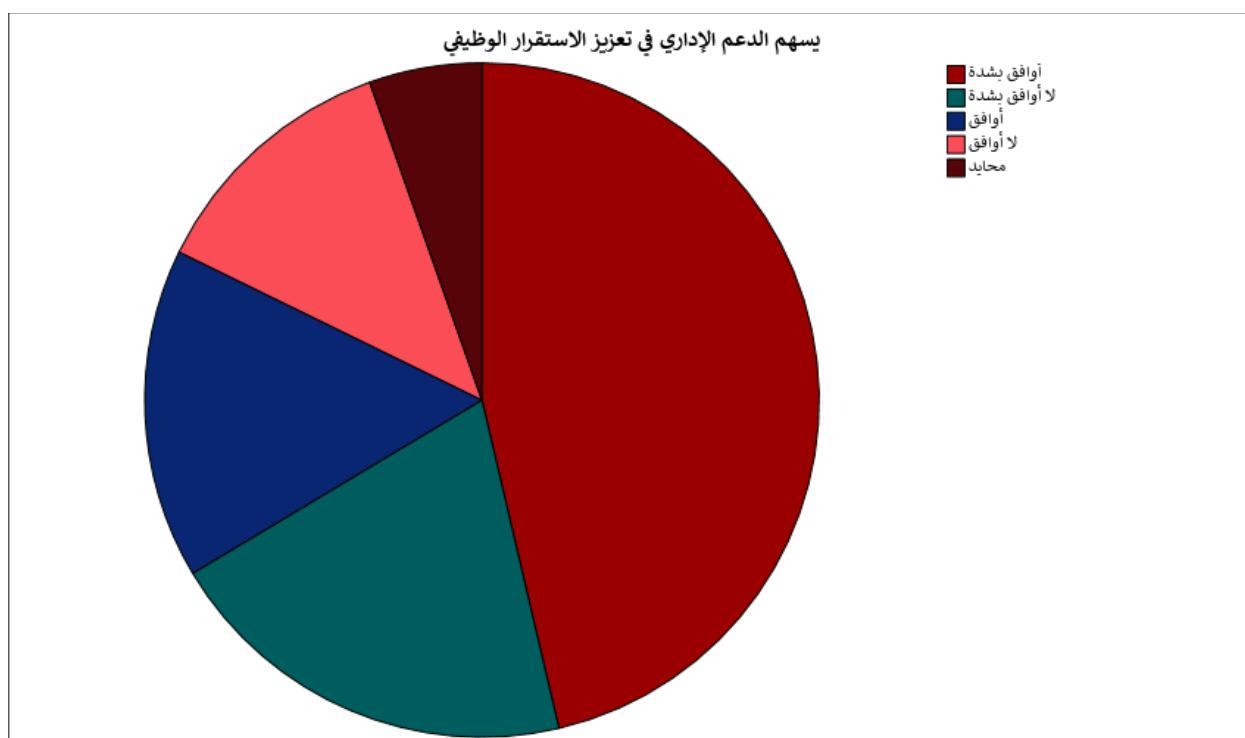
• يسهم الدعم الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع 5.4% فقط؛ وهي نتيجة تعطي انطباعاً بأن الموظفين لديهم تجارب مباشرة وواضحة مع الدعم الإداري، سواء كانت إيجابية أو سلبية. في المقابل، استحوذ خيار "أوافق بشدة" على الكتلة الأكبر بنسبة 46.3%، مما يشير إلى أن قرابة نصف العينة يربطون استقرارهم المهني بمدى مساندة الإدارة لهم. هذه النتيجة منطقية جداً في سياق الشركات السعودية الخاصة؛ فالدعم الإداري لا يمثل مجرد تسهيلات لوجستية، بل هو صمام أمان يحيي الموظف من تقلبات السوق المهنية ويعزز ولاءه العاطفي للمنظمة.

ومع ذلك، يبرز تباين ومقلق عند النظر إلى نسبة الرفض القاطع (لا أوافق بشدة) التي بلغت 20.1%، إضافة إلى 12.4% عارضوا العبارة أيضاً. النتيجة تعني أن ثلث القوى العاملة تقريباً يشعرون بغياب السند الإداري؛ وهو ما يهدد بانهيار الاستقرار الوظيفي داخل بعض الإدارات. غياب الدعم يؤدي تشغيلياً إلى زيادة معدلات التغيب والاحتراق الوظيفي، حيث يجد الموظف نفسه وحيداً في مواجهة ضغوط العمل. تردد الآراء هذا يثبت أن الدعم الإداري في هذه الشركات لا يزال يفتقر إلى مؤسسة شاملة؛ بل هو يخضع لثقافة "الشخصنة" والارتباط بعلاقة الموظف بمديره المباشر، مما يجعل الولاء الوظيفي حالة مؤقتة ومرتبطة بالأشخاص لا بالكيان التنظيمي.

يسهم الدعم الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
46.3	46.3	46.3	120	أوافق بشدة	Valid
66.4	20.1	20.1	52	لا أوافق بشدة	
82.2	15.8	15.8	41	أوافق	
94.6	12.4	12.4	32	لا أوافق	
100.0	5.4	5.4	14	محايد	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة الدعم الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة الدعم الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي

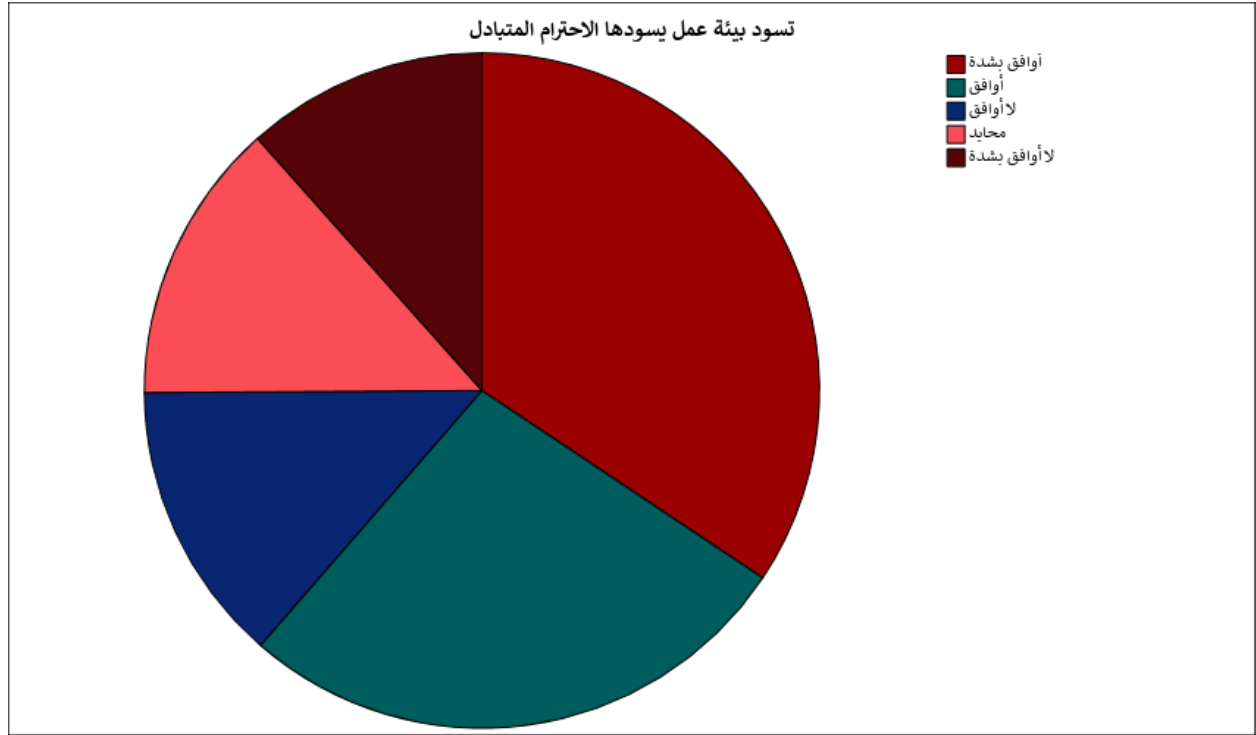
• تسود بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل

سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بواقع 11.6%؛ بينما يميل الاتجاه العام للمشاركين نحو التأييد بكتلة تصويتية بلغت 61.4% (بجمع فئتي أوافق وأوافق بشدة). النتيجة توحى بصلاية القيم الأخلاقية في الشركات السعودية الخاصة. الاحترام ليس مجرد شعار. هو الأساس الذي يمنع النزاعات الشخصية من تعطيل سير العمليات اليومية. عندما يشعر الموظف بتقدير كرامته المهنية؛ يزداد تمسكه بالمنظمة وتتحسن جودة تواصله مع أقرانه. ومع ذلك، هناك وقفة ضرورية عند نسبة الرفض والحياد التي قاربت 38.6%.

يعكس هذا التردد تبياناً في التجارب الإنسانية داخل البيئات الوظيفية المختلفة. وجود أكثر من ثلث العينة خارج دائرة التأييد الصريح يشير إلى "بؤر توتر" تنظيمية قد تظهر في بعض الإدارات. عملياً، غياب الاحترام المتبادل في أي وحدة إدارية يؤدي إلى تآكل الولاء الوظيفي ويفتح الباب أمام سلوكيات العمل السلبية. النتيجة واضحة؛ الاستقرار الذي نلمسه في الأرقام العالية قد يتبدد إذا لم تعالج الشركات مسببات شعور الأقلية بغياب التقدير. الاحترام المتبادل هو الضمانة الحقيقية لاستمرار الموظف في بذل أقصى طاقته دون خوف من الانتقاص من مجهوده.

تسود بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	34.4	34.4	34.4	89	أوافق بشدة
	61.4	27.0	27.0	70	أوافق
	74.9	13.5	13.5	35	لا أوافق
	88.4	13.5	13.5	35	محايد
	100.0	11.6	11.6	30	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	259	Total

جدول 13 : التحليل الإحصائي لانتشار بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لانتشار بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل

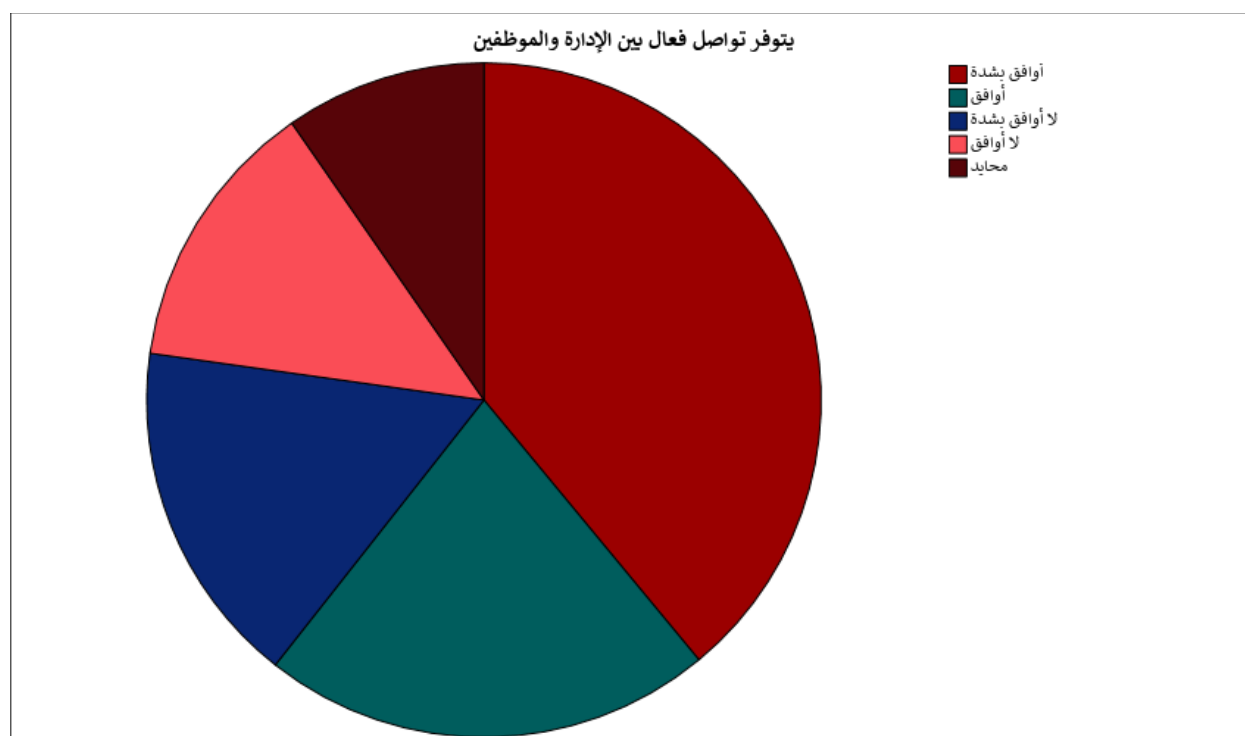
• يتوفر تواصل فعال بين الإدارة والموظفين

سجل خيار "المحايدين" النسبة الأقل بواقع 9.7%؛ ما يعني أن مجتمع الدراسة يمتلك رؤية قطاعية تجاه جودة قنوات الاتصال داخل شركاتهم. نلاحظ انقساماً؛ فبينما يرى 60.6% من المشاركين أن هناك تواصلاً فعالاً، تعارض نسبة تصل إلى 29.7% هذا الطرح (بجمع فئتي عدم الموافقة). هذه الفجوة الاتصالية تشير إلى أن تدفق المعلومات في الشركات السعودية الخاصة قد يكون "انتقائياً" أو "رأسياً" بامتياز، حيث تصل الرسائل لقطاعات معينة بوضوح بينما تظل غائبة عن قطاعات أخرى، مما يولد شعوراً بالإقصاء التنظيمي لدى ثلث القوى العاملة تقريباً.

عملياً، يهدد هذا التباين في فعالية التواصل كفاءة تنفيذ المهام اليومية؛ فالموظف الذي لا يصله صوت الإدارة بوضوح يفتقد للمرجعية التشغيلية التي تضمن تناغمه مع الأهداف الكبرى. النتيجة واضحة؛ الولاء الوظيفي في هذه البيئة يصبح ولاءً مشروطاً بمدى وضوح المعلومات المتاحة. غياب التواصل الفعال مع شريحة لا يستهان بها من الموظفين يعني وجود "مناطق رمادية" تعيق سرعة الاستجابة للتغيرات، وتؤدي بالضرورة إلى إضعاف الثقة بين القيادة والقاعدة الوظيفية، وهو ما يفسر تقلب مستويات الولاء المرصودة في المحاور السابقة.

يتوفر تواصل فعال بين الإدارة والموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.0	39.0	39.0	101	أوافق بشدة	Valid
60.6	21.6	21.6	56	أوافق	
77.2	16.6	16.6	43	لا أوافق بشدة	
90.3	13.1	13.1	34	لا أوافق	
100.0	9.7	9.7	25	محايد	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتوفر تواصل فعال بين الإدارة والموظفين



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتوفر تواصل فعال بين الإدارة والموظفين

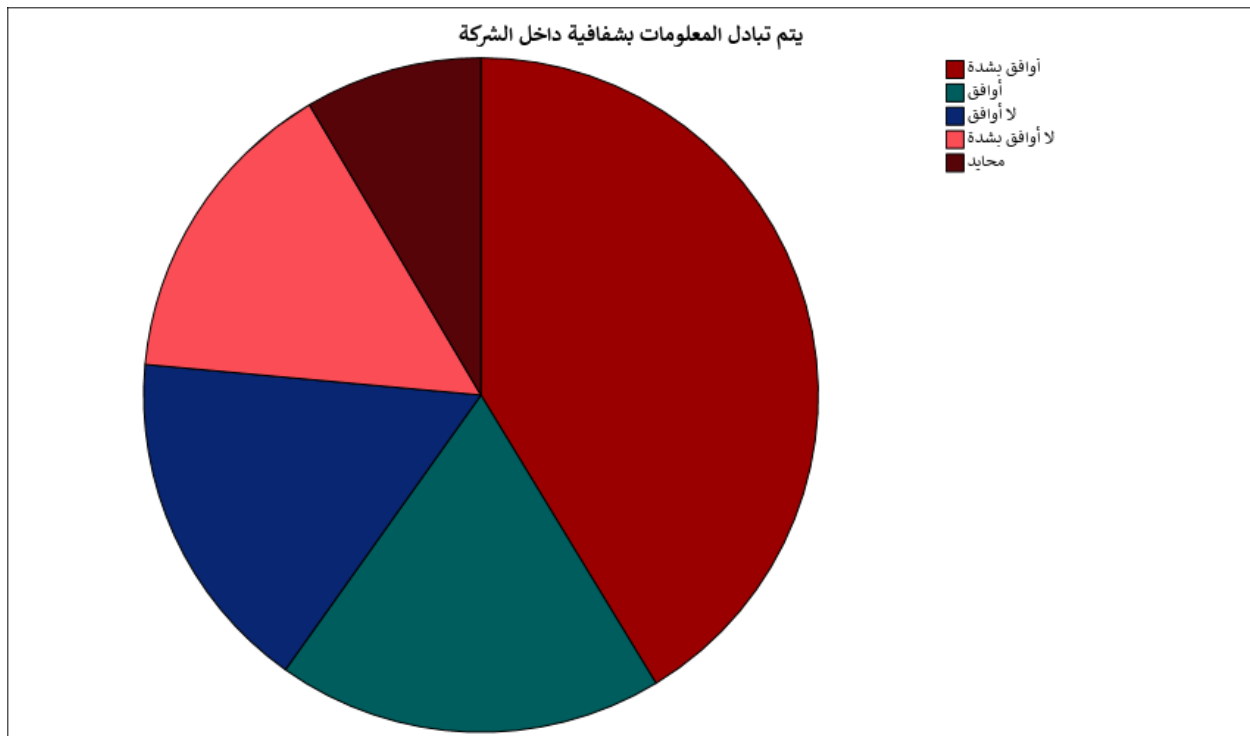
• يتم تبادل المعلومات بشفافية داخل الشركة

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النصيب الأكبر من آراء الموظفين بنسبة 41.3%؛ ما يعطي دلالة أولية على وجود تيار شفافية قوي داخل هيكلية الشركات السعودية الخاصة محل الدراسة. هذه النتيجة تعكس توجهاً إدارياً حديثاً يدرك أن المعلومة هي وقود الثقة التنظيمية. لكن الصورة ليست وردية بالكامل. الانقسام الإحصائي واضح. تردد الآراء يظهر بوضوح عند النظر إلى أن 31.7% من العينة توزعوا بين الرفض والرفض الشديد (16.6% و 15.1% على التوالي). النتيجة تعني أن المعلومات لا تتدفق بسلاسة لجميع الكوادر. غياب الشفافية لدى ثلث الموظفين تقريباً يمثل ثغرة تشغيلية خطيرة؛ فالموظف الذي يجهل سياق القرارات أو مستجدات المنظمة يشعر حتماً بالتهميش.

يؤدي هذا التباين في إدراك الشفافية إلى زعزعة الولاء الوظيفي وتحويله إلى ولاء مهتز. سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع 8.5%، ما يؤكد أن الموظفين لديهم مواقف واضحة وتجارب يومية مباشرة مع مسألة حجب أو إتاحة المعلومات. عملياً، حين تغيب الشفافية عن قطاع عريض من الموظفين، تنمو "الشائعات" كبديل للمعلومة الرسمية؛ وهو ما يستنزف الطاقة التنظيمية في صراعات جانبية وتفسيرات خاطئة للأهداف الاستراتيجية. النتيجة حتمية. الشركات التي تنجح في خلق "ثقافة الشفافية" الشاملة هي الوحيدة القادرة على تحويل الموظف من مجرد مؤدٍ للمهام إلى شريك حقيقي يربط مصيره بمصير الشركة، وهو جوهر الولاء الذي تسعى الدراسة لقياسه.

يتم تبادل المعلومات بشفافية داخل الشركة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.3	41.3	41.3	107	أوافق بشدة	Valid
59.8	18.5	18.5	48	أوافق	
76.4	16.6	16.6	43	لا أوافق	
91.5	15.1	15.1	39	لا أوافق بشدة	
100.0	8.5	8.5	22	محايد	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتبادل المعلومات بشفافية داخل الشركة



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتبادل المعلومات بشفافية داخل الشركة

• تشجع الشركة التعاون بين الأقسام المختلفة

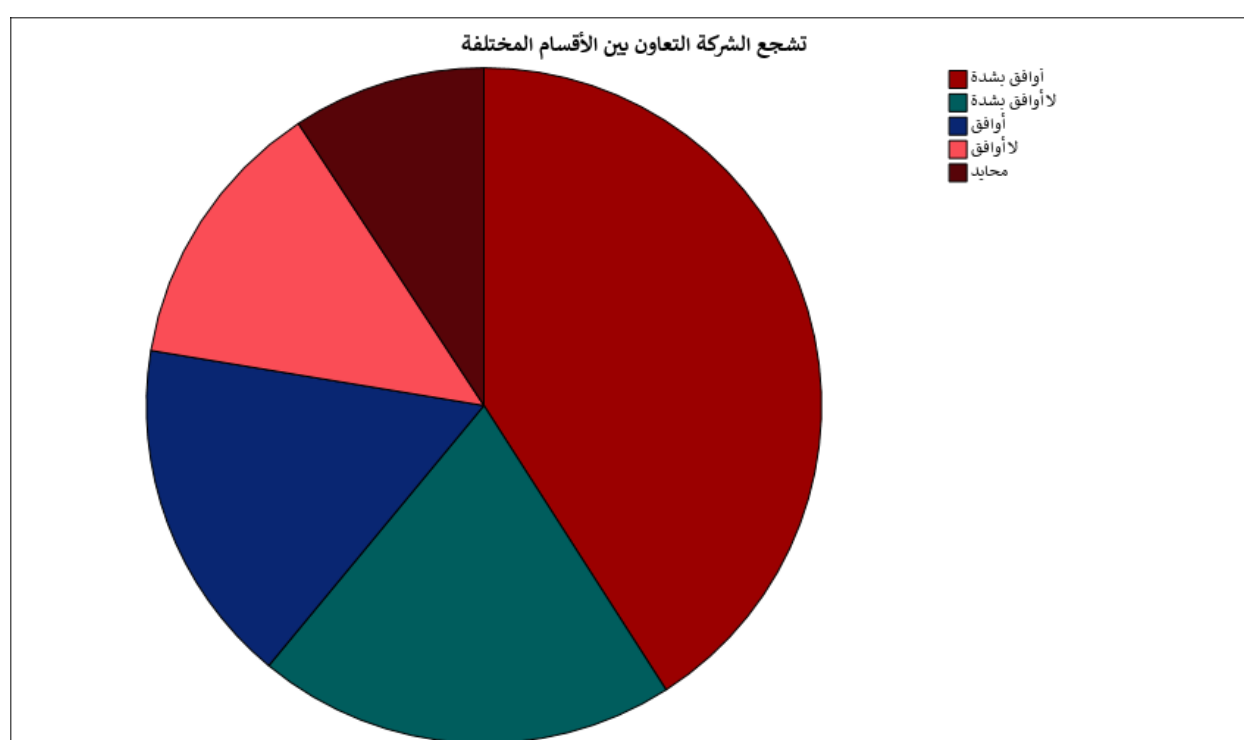
حصد خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 40.9%؛ ما يشير إلى أن قطاعاً واسعاً من الموظفين يلمسون توجهاً مؤسسياً يدعم كسر الحواجز بين الوحدات الإدارية. النتيجة تعكس إدراكاً متقدماً في بعض الشركات السعودية الخاصة لأهمية التكامل الأفقي. ومع ذلك، يبرز تردد في الآراء يثير التساؤلات. سجل خيار "لا أوافق بشدة" نسبة مرتفعة بلغت 20.1%؛ وبإضافة نسبة المعارضين الآخرين نجد أن ثلث العينة تقريباً (33.2%) لا يشعرون بوجود هذا التشجيع. هذا الانقسام الإحصائي يكشف عن واقع "الجزر المنعزلة" داخل بعض المنظمات؛ حيث قد تنجح أقسام في بناء جسور التعاون بينما تظل أخرى غارقة في صراعات الحدود الوظيفية أو احتكار الصلاحيات.

يؤدي غياب التعاون البيئي إلى عرقلة تدفق العمليات وانخفاض مستوى الولاء الوظيفي للمنظمة ككيان واحد. الموظف الذي يعمل في قسم "منغلق" يميل للولاء لفريقه الصغير فقط وليس للشركة الأم. سجل خيار "محايد" القيمة الأقل بنسبة 9.3%؛ وهي دلالة على أن المشكلة ليست في "عدم المعرفة"، بل في تجارب يومية سلبية مع البيروقراطية أو غياب التنسيق. النتيجة واضحة: النجاح في بناء ولاء مؤسسي شامل يتطلب تحويل "التعاون" من مجرد شعار إداري إلى آليات عمل واضحة تفرضها الثقافة التنظيمية على الجميع. استمرار هذا التباين يضعف القدرة التنافسية للشركة ويجعل مخرجاتها مجزأة وتفتقر للتناسق.

المطلوب في بيئة الأعمال الحديثة.

تشجيع الشركة التعاون بين الأقسام المختلفة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.9	40.9	40.9	106	أوافق بشدة	Valid
61.0	20.1	20.1	52	لا أوافق بشدة	
77.6	16.6	16.6	43	أوافق	
90.7	13.1	13.1	34	لا أوافق	
100.0	9.3	9.3	24	محايد	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لتشجيع الشركة التعاون بين الأقسام المختلفة



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لتشجيع الشركة التعاون بين الأقسام المختلفة

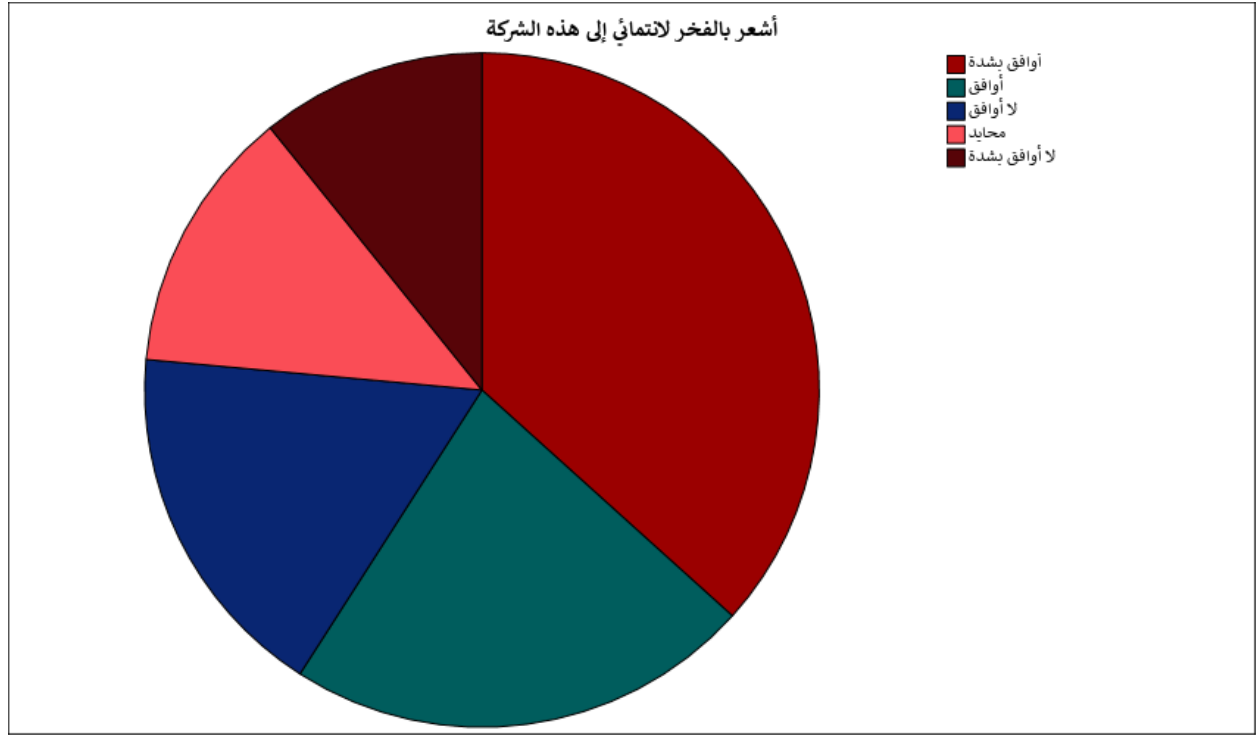
• أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة

تظهر الفروق الجوهرية في استجابات الموظفين حالة من الاستقطاب الوجداني تجاه العلامة التجارية لصاحب العمل؛ فبينما يتبنى 59.1% موقفاً إيجابياً صريحاً، تتوزع بقية العينة بين التردد والرفض القاطع. حصد خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 36.7%، تليها فئة "أوافق" بنسبة 22.4%. هذا يشير إلى نجاح جزء كبير من الشركات السعودية الخاصة في بناء سمعة داخلية تجعل الموظف يتماهى مع هويتها المؤسسية. الفخر بالانتماء ليس مجرد عاطفة عابرة. هو المحرك الأساسي "للسلوك المواطني التنظيمي" الذي يدفع الفرد للدفاع عن شركته وتمثيلها بصورة مشرفة في الأوساط الاجتماعية والمهنية.

يبرز التحدي الحقيقي في وجود 28.2% من الموظفين ممن صرحوا بعدم موافقتهم، إضافة إلى 12.7% من المحايدون. سجل خيار "لا أوافق بشدة" القيمة الأقل بنسبة 10.8%. ومع ذلك، فإن ثلث العينة تقريباً يفتقدون لهذا الرابط الوجداني؛ مما يعني أنهم يؤدون مهامهم بدافع "العقد القانوني" فقط دون وجود "عقد نفسي" يربطهم بالكيان. النتيجة واضحة. غياب الفخر لدى هذه الشريحة يضعف المناعة التنظيمية للشركة أمام العروض الوظيفية المنافسة؛ حيث يسهل استقطاب الموظف الذي لا يرى في شركته مصدراً للاعتراز المهني. واقعياً، تحتاج هذه المنظمات إلى مراجعة "العلامة التجارية لجهة العمل" (Employer Branding) لضمان شمولية هذا الشعور، وتحويله من مجرد ميزة لقطاع من الموظفين إلى ثقافة راسخة تشمل الجميع.

أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	36.7	36.7	36.7	95	أوافق بشدة
	59.1	22.4	22.4	58	أوافق
	76.4	17.4	17.4	45	لا أوافق
	89.2	12.7	12.7	33	محايد
	100.0	10.8	10.8	28	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	259	Total

جدول 17: التحليل الإحصائي للشعور بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني للشعور بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة

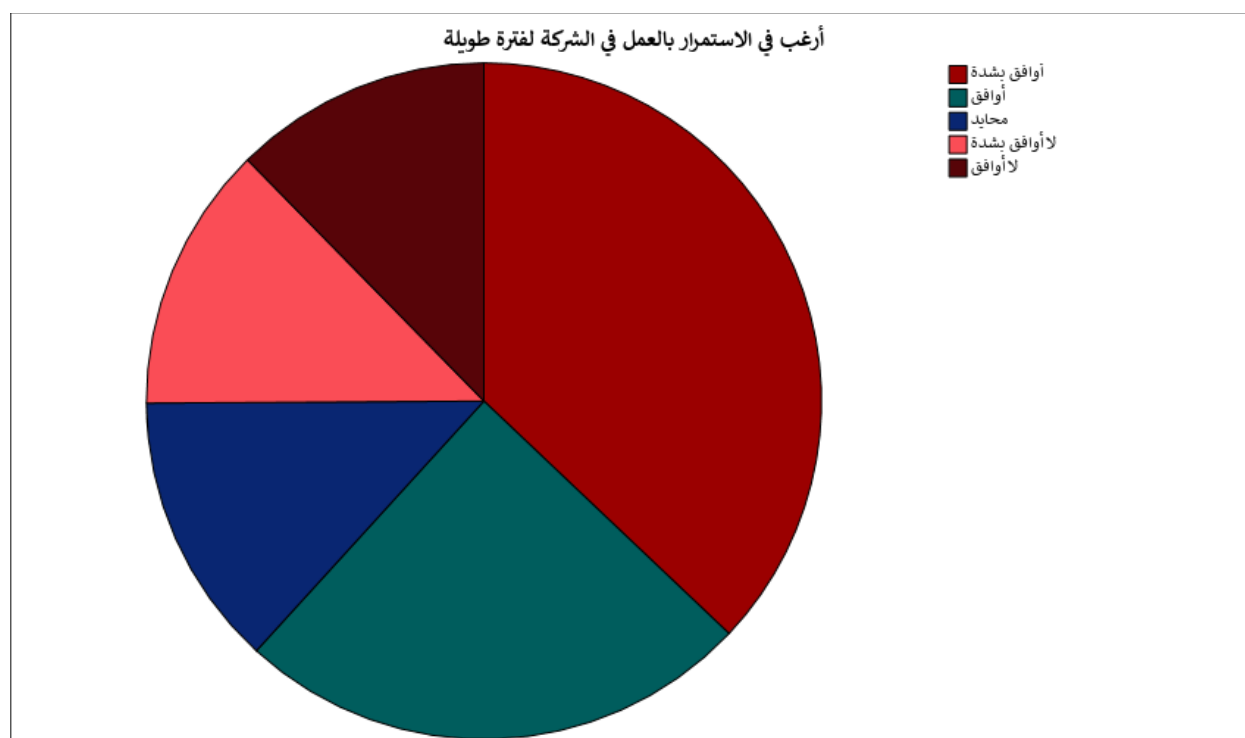
• أُرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 37.1%؛ مما يعكس نية استبقاء قوية لدى شريحة معتبرة من موظفي الشركات السعودية الخاصة. النتيجة إيجابية في مجملها؛ حيث إن 61.8% من العينة يميلون للاستمرار في منظماتهم الحالية. هذه الرغبة تعكس نجاحاً جزئياً في خلق بيئة عمل جاذبة تتجاوز مجرد كونه مكاناً لكسب العيش. الرغبة في البقاء الطويل هي الترجمة الحقيقية للولاء المستمر. ومع ذلك؛ نلاحظ تردداً في الآراء يبرز عند النظر إلى المجموعات المعارضة والحيادية التي تشكل نحو 38.2% من المشاركين.

يبدو أن قرار البقاء لا يزال محل تردد أو رفض لدى قطاع واسع من الكفاءات؛ حيث سجل خيار "لا أوافق" النسبة الأقل بـ 12.4%، بينما لم يبتعد عنه خيار "لا أوافق بشدة" (12.7%). النتيجة واضحة. ثمة "ولاء هش" قد يتبدد أمام أي عرض وظيفي منافس من شركات أخرى في السوق السعودي المتنامي. عملياً؛ هذا الانقسام يفرض على الإدارات مراجعة الحوافز المعنوية والمادية المقدمة؛ فالموظف المحايد (13.1%) يمثل "خسارة محتملة" في حال عدم تعزيز روابطه بالثقافة التنظيمية. استقرار القوى العاملة يعتمد بشكل مباشر على تحويل هذه الرغبة الفردية إلى قناعة مؤسسية عامة تشمل الجميع وليس فقط الفئة المستفيدة من الوضع القائم حالياً.

أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.1	37.1	37.1	96	أوافق بشدة	Valid
61.8	24.7	24.7	64	أوافق	
74.9	13.1	13.1	34	محايد	
87.6	12.7	12.7	33	لا أوافق بشدة	
100.0	12.4	12.4	32	لا أوافق	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 18: التحليل الإحصائي للرغبة في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة



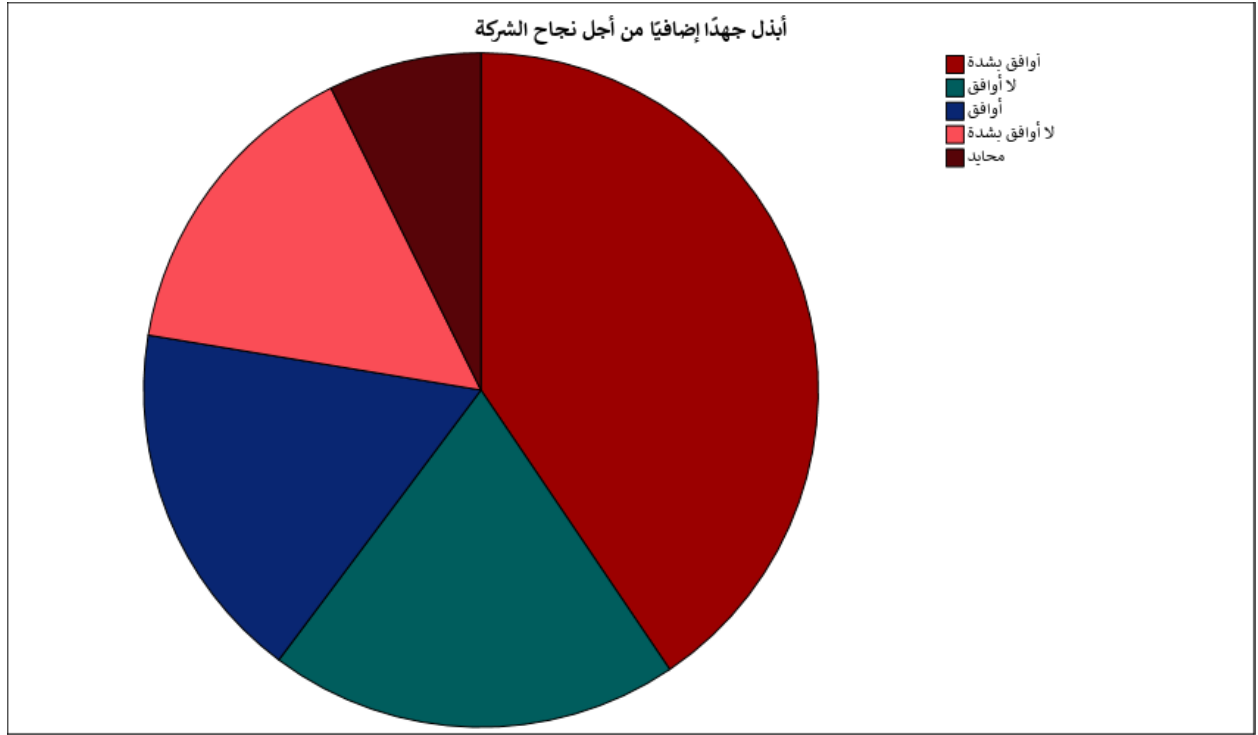
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني للرغبة في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة

• أبذل جهداً إضافياً من أجل نجاح الشركة

استأثر خيار "أوافق بشدة" بالنسبة الأعلى بواقع 40.5%؛ ما يكشف عن رغبة جادة لدى فئة واسعة في تبني مبدأ "الجهد التطوعي" لضمان نجاح المنظمة. النتيجة تعكس مؤشراً حيوياً على الولاء السلوكي. الموظف هنا لا يكتفي بالحد الأدنى من المهام المطلوبة. هو يسعى للمساهمة في استدامة العمل وتطويره. ومع ذلك؛ نجد تباعداً كبيراً في التوجهات حين تقارب نسبة الراضين (بفئتهما) 34.8% من إجمالي المشاركين. هذه الكتلة المعارضة تثير تساؤلات حول "العدالة التنظيمية"؛ فالموظف قد يمتنع عن بذل جهد إضافي إذا شعر أن هذا العطاء لا يقابله تقدير معنوي أو مادي ملموس في الشركات السعودية الخاصة محل الدراسة. انحسرت نسبة المحايدین لتسجل القيمة الأقل بواقع 7.3%. يبدو أن الموقف من بذل الجهد الإضافي موقف قاطع ومبني على قناعة راسخة. واقعياً؛ غياب روح المبادرة لدى ثلث العينة تقريباً قد يعيق العمليات التشغيلية وقت الذروة أو الأزمات. الموظف الذي يرفض تقديم أكثر من المطلوب (بنسبة 19.7% لـ "لا أوافق" و 15.1% لـ "لا أوافق بشدة") يعاني غالباً من "تبلد تنظيبي" ناتج عن ضعف الارتباط بالثقافة السائدة. النتيجة واضحة: الثقافة التنظيمية التي تفشل في تحويل المجهود الفردي إلى "شغف مؤسسي" ستظل تعتمد على الأنظمة الصارمة والرقابة اللصيقة لضمان سير العمل، وهو نقيض الولاء الوظيفي الذي يسعى البحث لتحقيقه.

أبذل جهداً إضافياً من أجل نجاح الشركة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	40.5	40.5	40.5	Valid
لا أوافق	51	19.7	19.7	60.2	
أوافق	45	17.4	17.4	77.6	
لا أوافق بشدة	39	15.1	15.1	92.7	
محايد	19	7.3	7.3	100.0	
Total	259	100.0	100.0		

جدول 19: التحليل الإحصائي لبذل جهداً إضافياً من أجل نجاح الشركة



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لبذل جهداً إضافياً من أجل نجاح الشركة

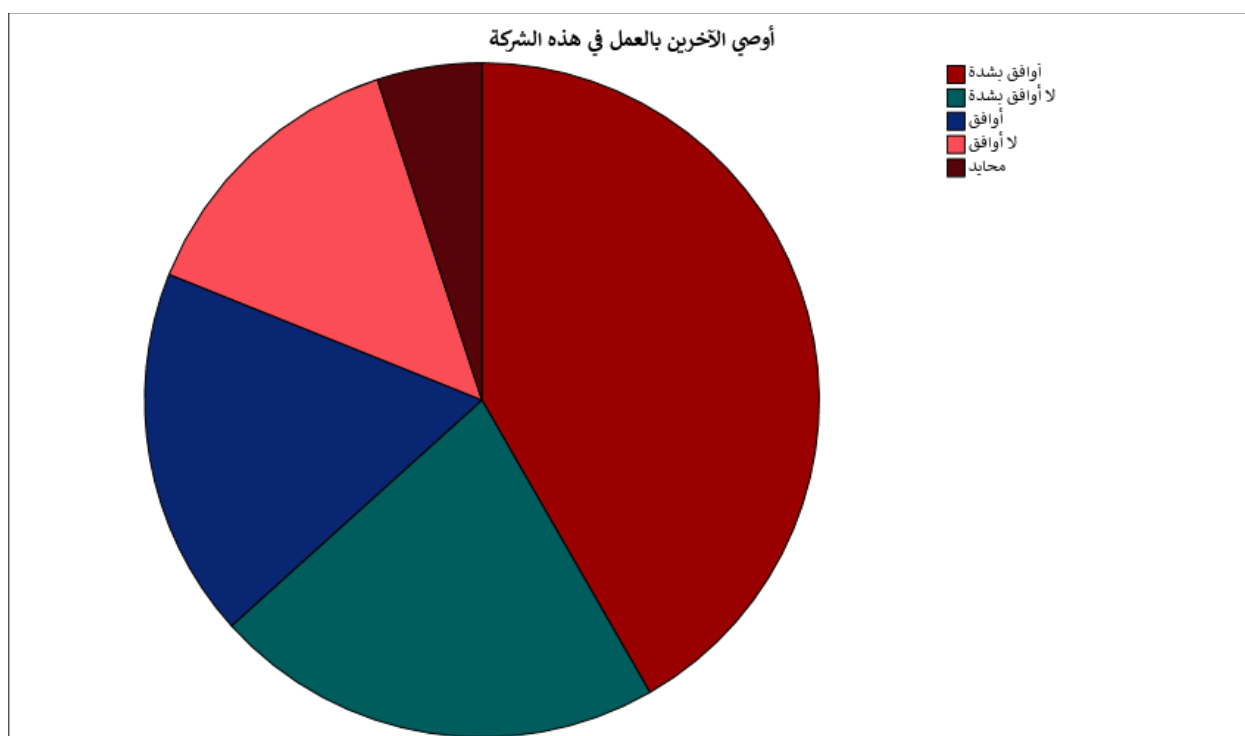
• أوصي الآخرين بالعمل في هذه الشركة

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع 5.0% فقط؛ ما يعكس وضوح الرؤية لدى الموظفين بخصوص صورة الشركة كبيئة عمل جاذبة أو طاردة. نلاحظ انقساماً؛ فبينما يوافق بشدة 41.7% على التوصية بالشركة لغيرهم، نجد أن 21.6% يرفضون ذلك بشدة تامة. هذه النتيجة تكشف عن وجود "هوية مؤسسية" مزدوجة داخل الشركات السعودية الخاصة محل الدراسة. يبدو أن تجربة الموظف ليست موحدة؛ فالبعض يرى نفسه "سفيراً" للعلامة التجارية، بينما يشعر الخُمس تقريباً بخيبة أمل تدفعه لتحذير الآخرين من الانضمام.

تشغيلياً، هذا التباين في التوصية (Referral) يرفع من تكلفة استقطاب المواهب الجديدة؛ فسمعة الشركة في سوق العمل المحلي تتأثر مباشرة بشهادات موظفيها الحاليين. غياب الإجماع بنسبة رفض إجمالية تقارب 35.5% (بجمع فئات عدم الموافقة) يضعف "برامج الإحالة" ويجعل الشركة تعاني من تسرب الكفاءات أو عزوف المتقدمين المتميزين. النتيجة واضحة. الولاء هنا لا يتجاوز كونه التزاماً بالمهام الوظيفية لدى قطاع واسع، دون أن يتحول إلى قناعة تامة بجودة البيئة التنظيمية. استمرار هذه الفجوة يتطلب تدخلاً جذرياً لتحسين "تجربة الموظف" في كافة نقاط التماس الإدارية، لضمان أن تتحول المنظمة إلى مغناطيس للمواهب بدلاً من كونها مجرد محطة عابرة.

أوصي الآخريين بالعمل في هذه الشركة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.7	41.7	41.7	108	أوافق بشدة	Valid
63.3	21.6	21.6	56	لا أوافق بشدة	
81.1	17.8	17.8	46	أوافق	
95.0	13.9	13.9	36	لا أوافق	
100.0	5.0	5.0	13	محايد	
	100.0	100.0	259	Total	

جدول 20 : التحليل الإحصائي للإبضاء الآخريين بالعمل في هذه الشركة



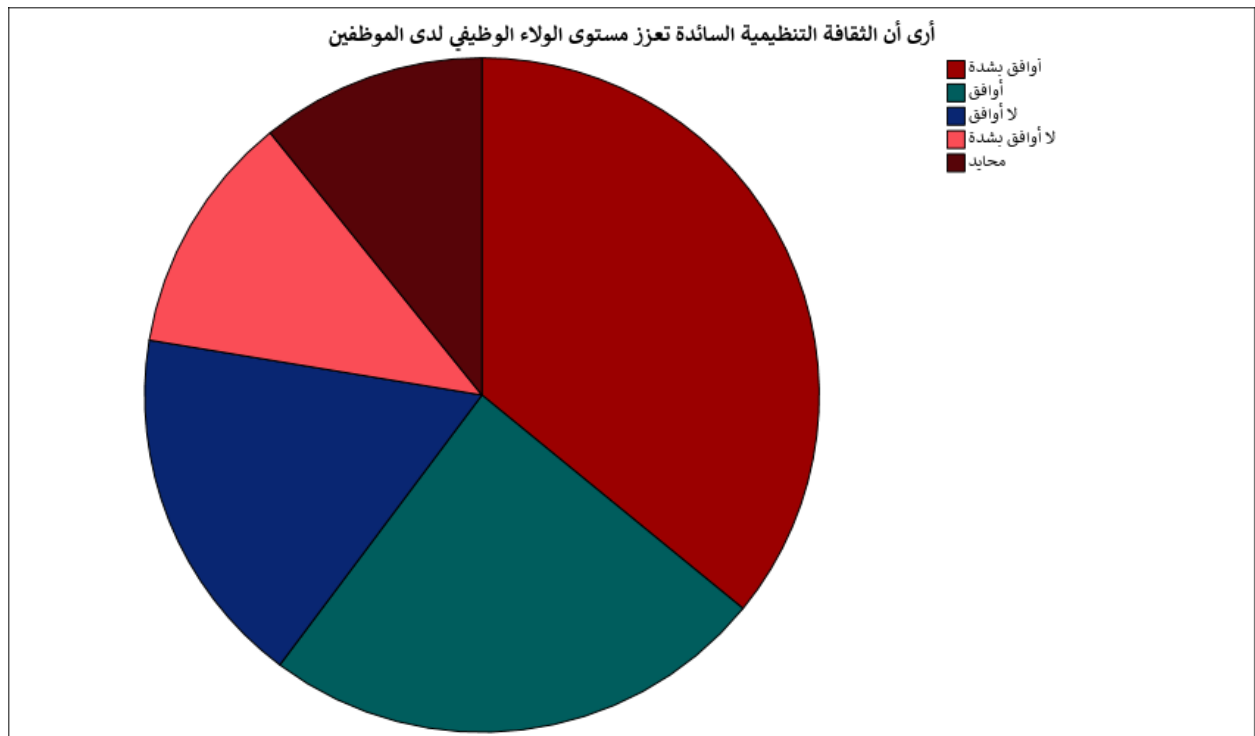
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني للإبضاء الآخريين بالعمل في هذه الشركة

• أرى أن الثقافة التنظيمية السائدة تعزز مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع 10.8%. الآراء منقسمة بحدة. يرى 60.2% من الموظفين أن الثقافة التنظيمية رافعة حقيقية للولاء. في المقابل؛ عارض 29% هذا الطرح صراحة. النتيجة تعكس استقطاباً في التجربة المهنية داخل الشركات السعودية الخاصة. الثقافة السائدة ليست مظلة شاملة للجميع. هي تدعم ولاء البعض وتغفل عن آخرين. يؤدي غياب الإجماع إلى تآكل الهوية المؤسسية الموحدة. الموظف الذي لا يرى في الثقافة محفزاً للولاء سيبقى ارتباطه بالمنظمة ارتباطاً نفعياً زائلاً. هذا الخلل يهدد استمرارية الكفاءات. الواقع العملي يثبت أن "المناخ العام" هو المحرك الأقوى للبقاء. النتيجة واضحة؛ النجاح في بناء الولاء يتطلب ثقافة عادلة وشاملة. التباين الحالي يفرض تحديات كبيرة على مديري الموارد البشرية. الصراع الصامت بين الثقافة الرسمية والواقع المعاش يضعف التزام الكادر الوظيفي.

أرى أن الثقافة التنظيمية السائدة تعزز مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	93	35.9	35.9	35.9	Valid
أوافق	63	24.3	24.3	60.2	
لا أوافق	45	17.4	17.4	77.6	
لا أوافق بشدة	30	11.6	11.6	89.2	
محايد	28	10.8	10.8	100.0	
Total	259	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي للرؤية أن الثقافة التنظيمية السائدة تعزز مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للرؤية أن الثقافة التنظيمية السائدة تعزز مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين

• اختبار المصدقية والموثوقية

انعدمت نسبة الحالات المستبعدة تماماً من التحليل الإحصائي لتستقر عند 0.0%؛ وهو ما يؤكد شمولية البيانات المجمعة وسلامتها المنهجية من فقد أو الأخطاء التقنية أثناء التفريغ. هذه النقطة تعطي أرضية صلبة لتعميم النتائج. سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.871 لعدد 20 فقرة. النتيجة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة. الثبات هنا يتجاوز مجرد كونه رقماً إحصائياً؛ فهو يبرهن على أن المبحوثين في الشركات السعودية الخاصة قد استوعبوا الروابط المنطقية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومظاهر الولاء الوظيفي بشكل متناغم.

يشير هذا المستوى من الثبات إلى أن أداة الدراسة تتسم بموثوقية ممتازة؛ فالحصول على معامل يقترب من 0.90 يعني أن الفقرات تقيس ظاهرة واحدة بوضوح ودون تردد. عملياً، تعني هذه القوة الإحصائية أن إعادة تطبيق الدراسة في ظروف مشابهة ستؤدي غالباً إلى نتائج متطابقة. يعزز ذلك من ثقة متخذي القرار في النتائج المستخلصة؛ حيث لم يظهر تضارب في فهم الموظفين للأسئلة المطروحة. دقة القياس هذه تسمح لنا بالانتقال من الوصف الإحصائي إلى التحليل الاستدلالي بعزم، فالبناء الرقعي للاختبار متماسك ويخلو من العشوائية.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	259	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	259	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.871

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

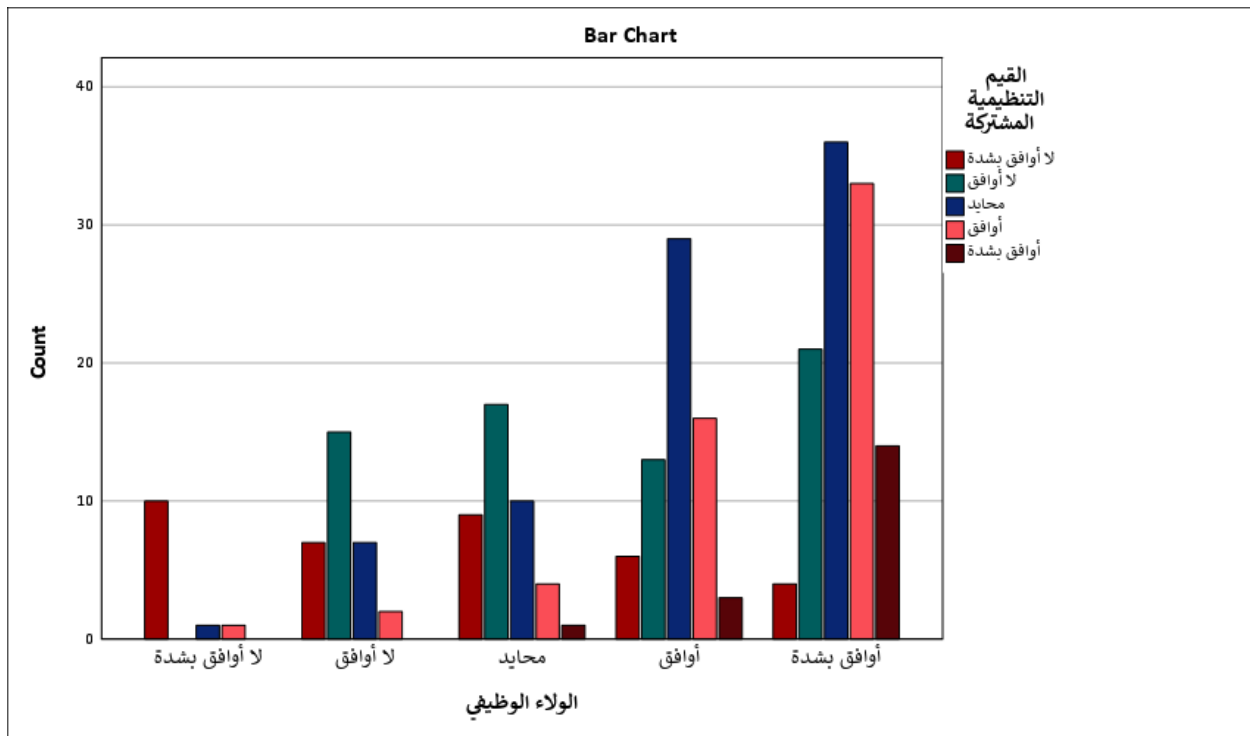
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء الوظيفي والقيم التنظيمية المشتركة

قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.000. النتيجة قاطعة. توجد علاقة جوهرية بين القيم التنظيمية المشتركة ومستوى الولاء الوظيفي. سجل اختبار "كاي تربيع" قيمة 98.446 عند درجة حرية 16. الارتباط ليس محض صدفة إحصائية. الربط بين المبادئ المؤسسية وتعميق انتماء الموظف حقيقة واقعة في الشركات السعودية الخاصة. الموظفون يربطون بقاءهم بمدى إيمانهم بمنظومة القيم السائدة.

كفاءة الثقافة التنظيمية تظهر هنا كمحرك أساسي للولاء. رغم وجود بعض الخلايا (36.0%) بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن قوة الدلالة تظل ثابتة. غياب التوافق القيمي يعني مباشرة انهيار الولاء. الواقع العملي يفرض على الشركات تأسيس قيمها لضمان استدامة الكوادر. النتيجة تلزم الإدارة بتبني الشفافية والعدالة كقيم تشغيلية لا مجرد شعارات. هذا الربط الإحصائي يحول الثقافة من مفهوم نظري إلى أداة استراتيجية للتحكم في دوران العمل.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	98.446 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	85.159	Likelihood Ratio
.000	1	57.472	Linear-by-Linear Association
		259	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .83.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء الوظيفي والقيم التنظيمية المشتركة



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء الوظيفي والقيم التنظيمية المشتركة

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء الوظيفي ونمط القيادة والدعم الإداري

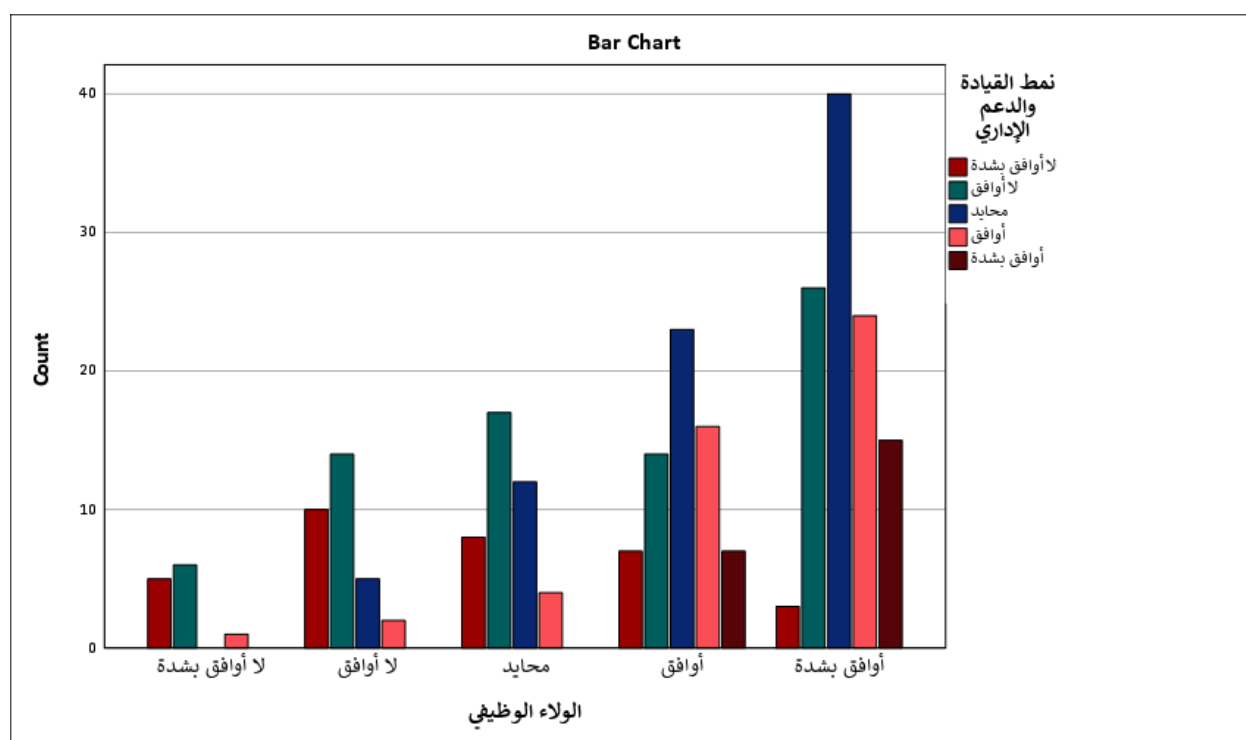
تتجلى قوة الارتباط بين نمط القيادة ومستوى الولاء الوظيفي بوضوح يتجاوز عشوائية التوزيع؛ فالفوارق بين القيم المشاهدة والقيم المتوقعة كانت شاسعة بما يكفي لإنتاج قيمة "كاي تربيع" بلغت 61.684. النتيجة واضحة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000. يبدو أن سلوك القادة والدعم الإداري المقدم للموظفين ليس مجرد تفصيل ثانوي، بل هو ركيزة بنيوية ينهض عليها قرار البقاء أو الرحيل في الشركات السعودية الخاصة محل الدراسة. هذا التباين في الاستجابات يؤكد أن الموظف يربط ولاءه الشخصي بالمنظمة من خلال عدسة "التعامل القيادي"؛ حيث يتشكل التزامه كاستجابة مباشرة لنوعية المساندة التي يتلقاها من رؤسائه.

وجود 32.0% من الخلايا بتكرارات متوقعة أقل من 5 لم يضعف من جوهر النتيجة، بل يشير إلى تركيز الآراء في اتجاهات محددة وصارمة تجاه القيادة. من الناحية التشغيلية، غياب النمط القيادي الداعم في بعض الوحدات الإدارية سيؤدي حتماً إلى تآكل الثقة، مما يعطل سلاسة تنفيذ المهام وتدفق العمليات. القائد في هذه المنظمات يعمل كـ "وكيل ثقافي"؛ فإذا فشل في تقديم الدعم اللازم، فإن الثقافة التنظيمية مهما كانت متطورة لن تشفع في بناء ولاء حقيقي. النتيجة واضحة؛ الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص السعودي مرهون بجودة العلاقة بين المدير ومرؤوسيه، وأي خلل في هذا الرابط القيادي يترجم فوراً إلى انخفاض

في مستويات الولاء العام.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	61.684 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	70.832	Likelihood Ratio
.000	1	48.478	Linear-by-Linear Association
		259	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.02.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء الوظيفي ونمط القيادة والدعم الإداري



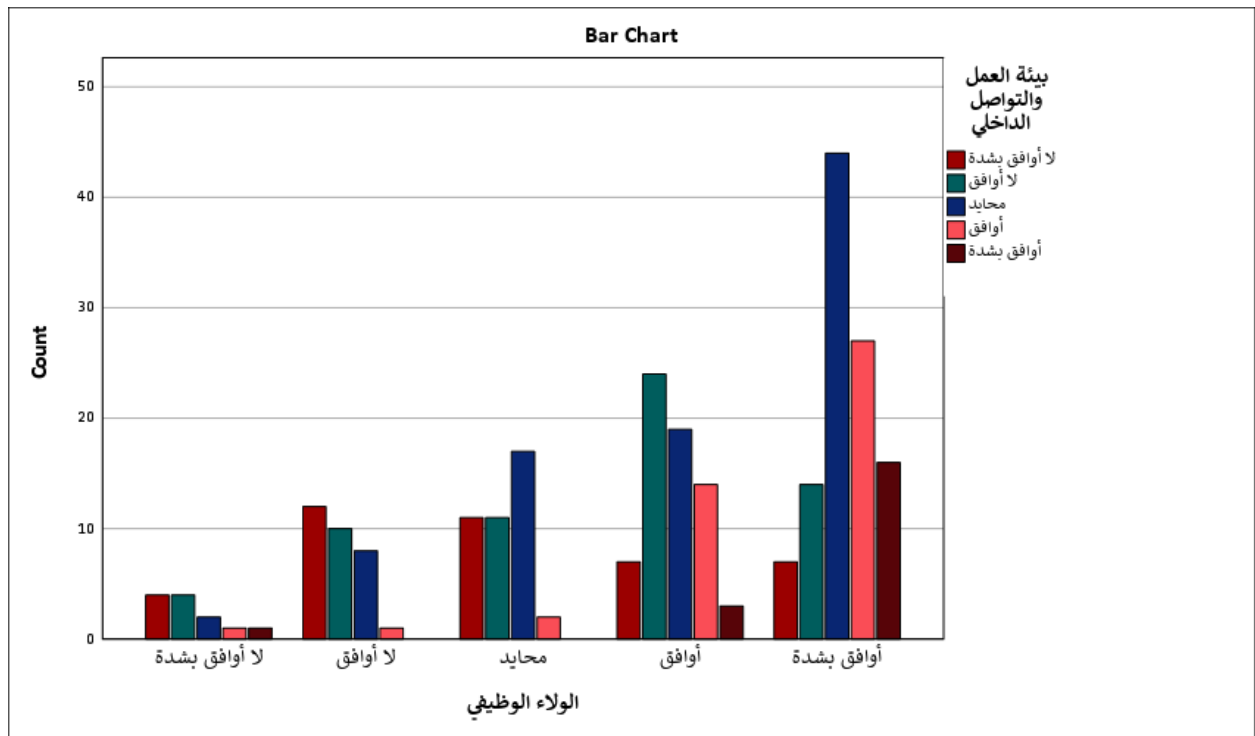
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء الوظيفي ونمط القيادة والدعم الإداري

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء الوظيفي وبيئة العمل والتواصل الداخلي

قيمة الدلالة الإحصائية استقرت عند 0.000. الارتباط بين بيئة العمل والولاء الوظيفي ارتباط حتمي. سجل اختبار "كاي تربيع" 63.283. النتيجة تتجاوز عتبة الصدفية بكثير. التواصل الداخلي الفعال يمثل العمود الفقري لقرار البقاء في الشركات السعودية الخاصة. الموظف الذي يفتقر للمعلومة يفتقر للانتماء. غياب الشفافية يؤدي مباشرة إلى اهتزاز الثقة التنظيمية. نلاحظ وجود 32.0% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5. هذا لا ينفي قوة العلاقة الإحصائية المكتشفة. تردد قنوات الاتصال داخل الإدارات يولد عزلة مهنية خانقة. النتيجة واضحة: الولاء ليس مجرد شعور وجداني. هو نتاج مباشر لبيئة عمل تحترم تدفق المعلومات. الواقع التشغيلي يثبت أن انقطاع التواصل يعطل سلاسة العمليات في المنظمة. الاستقرار الوظيفي يظل رهيناً بمدى وضوح الرسالة الإدارية. الفجوة في الاتصال تعني فجوة في الولاء.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	63.283 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	69.197	Likelihood Ratio
.000	1	44.193	Linear-by-Linear Association
		259	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .93.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء الوظيفي وبيئة العمل والتواصل الداخلي



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء الوظيفي وبيئة العمل والتواصل الداخلي

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تؤكد نتائج اختبار التباين (ANOVA) وجود أثر ذي دلالة إحصائية بالغة للمتغيرات المستقلة (القيم، القيادة، بيئة العمل) على الولاء الوظيفي، حيث سجلت قيمة (F) مستوى 13.426 بدلالة إحصائية بلغت 0.000. النتيجة واضحة؛ فالثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي المحرك الفعلي الذي يفسر التباين في مستويات انتماء الموظفين داخل الشركات السعودية الخاصة. من الناحية التشغيلية، هذا الترابط القوي يعني أن أي تحسن في نمط القيادة أو وضوح القيم سيؤدي بالضرورة إلى استقرار القوى العاملة وتقليل هدر الموارد الناتج عن دوران العمل. النموذج الإحصائي أثبت كفاءته في التنبؤ بسلوك الموظفين تجاه منظماتهم.

سجل معامل التحديد (R Square) قيمة 0.396؛ وهو ما يعني أن أبعاد الثقافة التنظيمية الواردة في النموذج تفسر قرابة 40% من التغيرات الحاصلة في الولاء الوظيفي لدى العينة. هذه النسبة تعد مرتفعة في الدراسات الإنسانية والسلوكية، خاصة وأن قيمة "عامل بايز" (Bayes Factor) الضخمة جداً تعزز من قوة الأدلة لصالح نموذج الدراسة مقابل النموذج الصفري. واقعياً، الـ 60% المتبقية قد تعود لعوامل اقتصادية أو ظروف السوق الخارجية، لكن السيطرة الإدارية على الأربعين في المائة المرتبطة بالبيئة الداخلية كفيلة بضمان الحد الأدنى من الولاء المستدام. النتيجة تفرض على صناع القرار التركيز على "جودة الحياة الوظيفية" كاستثمار استراتيجي طويل الأمد، فالبناء الرقعي للنموذج يدعم بقوة فرضية أن إصلاح الثقافة هو المدخل الإلزامي لتعزيز الولاء.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	13.426	12.442	12	149.309	Regression
		.927	246	227.981	Residual
			258	377.290	Total
a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي					
b. Model: (Intercept), القيم التنظيمية المشتركة, بيئة العمل والتواصل الداخلي, نمط القيادة والدعم الإداري					

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.96	.366	.396	.629	20562648837522700.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), القيم التنظيمية المشتركة, بيئة العمل والتواصل الداخلي, نمط القيادة والدعم الإداري				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة، وهو ما يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي تشير إلى أن بيئة العمل والثقافة التي تتبناها المؤسسة تلعب دورًا محوريًا في تحديد مستوى ارتباط الموظفين بالمؤسسة واستعدادهم للبقاء فيها. فالثقافة التنظيمية التي تتميز بالشفافية، وتشجيع التواصل المفتوح، والاعتراف بجهود الموظفين، تؤدي إلى تعزيز الشعور بالانتماء والولاء، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام بالمؤسسة.

تشير النتائج إلى أن الجوانب المحددة للثقافة التنظيمية مثل القيم المشتركة، وأنماط القيادة، وأنظمة المكافآت والتقدير، تلعب دورًا متباينًا في التأثير على الولاء الوظيفي. على سبيل المثال، الموظفون الذين يعملون في بيئة تنظيمية تشجع على التعاون والمشاركة واتخاذ القرار المشترك أبدوا ولاءً وظيفيًا أعلى مقارنة بالموظفين الذين يشعرون بالقيود والبيروقراطية المفرطة. هذا يشير إلى أن الاستثمار في ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة ليس خيارًا ترفهياً، بل هو عنصر استراتيجي يعزز القدرة التنافسية للشركة ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

كما كشفت الدراسة عن أهمية التكيف بين الثقافة التنظيمية والهوية الوطنية والثقافية للموظفين في السياق السعودي. فالشركات التي تمكنت من مزج القيم التنظيمية العالمية مع القيم المحلية مثل الاحترام المتبادل، والاهتمام بالأسرة، والولاء للعلاقات الاجتماعية، نجحت في تحقيق مستويات أعلى من الولاء الوظيفي. هذا يعكس خصوصية السوق السعودي ويؤكد أن الثقافة التنظيمية ليست معيارًا عالميًا ثابتًا، بل يجب أن تتوافق مع السياق الاجتماعي والثقافي للموظفين لتحقيق تأثير ملموس على الالتزام الوظيفي.

توضح النتائج أن الشركات السعودية الخاصة يمكن أن تستفيد من تصميم برامج لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مثل برامج التدريب على القيم المؤسسية، وتعزيز قنوات التواصل الداخلي، وإنشاء نظم مكافآت تعكس مساهمة الموظف، مما يعزز الولاء الوظيفي. كما أن الاهتمام بقياس رضا الموظفين دوريًا وفهم عناصر الثقافة التنظيمية التي تحتاج إلى تطوير سيساعد على تقليل معدلات التسرب الوظيفي وزيادة الإنتاجية العامة.

إن الثقافة التنظيمية تعمل كعامل محفز رئيسي للولاء الوظيفي، وهي ليست مجرد مجموعة من السياسات والإجراءات، بل هي منظومة متكاملة تشمل القيم، والمعتقدات، والممارسات اليومية التي تؤثر على سلوك الموظف واتجاهاته تجاه المؤسسة. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن للشركات السعودية الخاصة أن تعتبر تعزيز الثقافة التنظيمية أداة استراتيجية لتعظيم

الولاء الوظيفي وتحقيق استقرار الموارد البشرية، وهو عنصر جوهري في تعزيز النمو المستدام والقدرة التنافسية في السوق المحلي والدولي.

الخاتمة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يتضح أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات السعودية الخاصة. فقد أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية واضحة، قائمة على القيم المشتركة، والشفافية في التواصل، والتقدير المستمر لمساهمات الموظفين، تحقق مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي. ويعكس هذا أن الموظف لا يرتبط فقط بعقد العمل أو المزايا المالية، بل بالبيئة الثقافية التي يعيش فيها يوميًا داخل المؤسسة، والتي تمنحه شعورًا بالاحترام والتقدير والانتماء.

تشير النتائج أيضًا إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية المتعددة، بما في ذلك القيادة الداعمة، وأنظمة المكافآت العادلة، وأساليب التواصل الداخلي الفعالة، تشكل منظومة مترابطة تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الولاء. وعليه، فإن تعزيز هذه العناصر ليس خيارًا إداريًا ثانويًا، بل ضرورة استراتيجية للحفاظ على الموظفين الموهوبين وتقليل معدل دورانهم الوظيفي. كما أن الدراسة أكدت أهمية مواءمة الثقافة التنظيمية مع القيم الاجتماعية والثقافية للموظفين في السياق السعودي، بحيث يتم دمج الممارسات المؤسسية الحديثة مع القيم المحلية مثل الاحترام المتبادل وأهمية الروابط الأسرية والاجتماعية، مما يعزز من شعور الموظف بالانتماء والولاء.

يمكن استخلاص أن الشركات السعودية الخاصة التي تستثمر في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتمكاملة تحقق ليس فقط ولاء الموظفين، بل أيضًا تحسين الأداء العام للشركة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي. كما أن بناء ثقافة تنظيمية قوية يمثل أساسًا لاستدامة الموارد البشرية وتقوية استراتيجيات النمو المؤسسي، حيث يرتبط الولاء الوظيفي المبني على ثقافة سليمة بتحفيز الموظفين على الابتكار، وتحمل المسؤولية، والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

تؤكد هذه الدراسة على أن تعزيز الثقافة التنظيمية ليس مجرد مهمة إدارية روتينية، بل استثمار طويل الأجل في رأس المال البشري، وهو السبيل الأمثل لتحقيق الولاء الوظيفي المستدام، وضمان بيئة عمل صحية، ودعم النجاح المؤسسي المستمر في الشركات الخاصة السعودية. ومن هذا المنطلق، يجب على صانعي القرار في المؤسسات النظر إلى الثقافة التنظيمية كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي ترتبط مباشرة بالاستقرار الوظيفي، والأداء المؤسسي، والقدرة على المنافسة.

التوصيات

- على الشركات السعودية الخاصة التركيز على غرس قيم واضحة ومشاركة بين جميع الموظفين، مثل الالتزام، والتعاون، والشفافية.
- تنظيم ورش عمل دورية لتعريف الموظفين بالقيم المؤسسية وربطها بسلوكيات العمل اليومية لتعزيز الانتماء الوظيفي.
- تشجيع القيادة الداعمة والمشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز الولاء والرضا الوظيفي.
- تدريب المدراء على مهارات التواصل الفعال، وحل النزاعات، وتقدير الجهود الفردية، بما يعكس بيئة عمل محفزة.
- تصميم برامج مكافآت متكاملة تشمل التقدير المعنوي والمالي للموظفين المتميزين.
- ربط المكافآت بالإنجازات الفردية والجماعية لتعزيز الولاء وتحفيز الأداء المستدام.
- إنشاء قنوات اتصال واضحة وشفافة بين الموظفين والإدارة لتبادل الآراء والأفكار.
- إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين وتحديد عناصر الثقافة التي تحتاج إلى تطوير.
- مراعاة الخصوصية الثقافية والاجتماعية للموظفين في المملكة العربية السعودية عند تصميم السياسات والممارسات المؤسسية.
- دمج القيم المحلية مثل الاحترام المتبادل والروابط الأسرية والاجتماعية لتعزيز شعور الانتماء والولاء.
- تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات التقنية والسلوكية، مما يزيد من ارتباط الموظف بالشركة.
- دعم الموظفين في بناء مسار وظيفي واضح داخل المؤسسة يعزز الالتزام الطويل الأمد.
- اعتماد أدوات قياس دورية لتقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي.
- تحليل النتائج واتخاذ قرارات مستنيرة لتطوير الممارسات الثقافية بما يحقق تحسيناً مستمراً في بيئة العمل.

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>
- محمدأحمد, 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>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الطالب

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في الشركات السعودية الخاصة"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الطالب
طالب ماجستير إدارة الأعمال
كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين
أ.د الفيصل عبد الحميد محمد
أ.د. فايز علي جراد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتسم الشركة بقيم تنظيمية واضحة يفهمها جميع الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوافق قيم الشركة مع قيمي الشخصية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع الثقافة التنظيمية على الالتزام والانتماء
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القيم المشتركة في تعزيز روح الفريق
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتبنى القادة أسلوبًا داعمًا ومحفزًا للموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يحرص المديرون على الاستماع إلى آراء الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يقدم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم الدعم الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسود بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتوفر تواصل فعال بين الإدارة والموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تبادل المعلومات بشفافية داخل الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع الشركة التعاون بين الأقسام المختلفة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أبذل جهدًا إضافيًا من أجل نجاح الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوصي الآخرين بالعمل في هذه الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن الثقافة التنظيمية السائدة تعزز مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين

➤ <https://forms.gle/kE5pPZrP6Cb4ZF7s7>

Abstract

This study aims to explore the impact of organizational culture on employee loyalty in Saudi private companies, focusing on the relationship between the components of organizational culture and the level of employee commitment to the organization. The study employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of 259 employees representing various administrative and functional levels across several private companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The results demonstrated a strong positive relationship between organizational culture and employee loyalty. Clear organizational values, supportive leadership styles, fair reward systems, and an interactive work environment all contributed to enhancing employee commitment and job affiliation. The study indicated that aligning organizational culture with local social and cultural values strengthens this relationship. Among the key recommendations of the study are: promoting organizational values and culture, developing internal leadership styles, improving reward and recognition systems, and enhancing internal communication channels to contribute to increased employee loyalty and the stability of human resources within companies.

Keywords: Organizational culture - Employee loyalty - Saudi private companies - Internal leadership - Work environment - Rewards and recognition - Organizational affiliation

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/

University ID/

Supervised by/

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year

2026