

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

أسم الطالبة

زهرة حسن بوسرور

٢٠٢١٢٠٥١٣٣

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

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

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

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

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

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

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

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

١,٢ . مشكلة الدراسة

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

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

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

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

١,٣. أهمية الدراسة

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

١,٣,١. على المستوى النظري:

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

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

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

١,٤ . أسئلة الدراسة

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام (الولاء) التنظيمي لدى الموظفين بشركة أبيكس؟
- ما هو أثر القيم التنظيمية والالتزام العاطفي على الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري؟
- ما هو أثر المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي على الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري؟
- ما هو أثر الأعراف التنظيمية والالتزام العاطفي على الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري؟

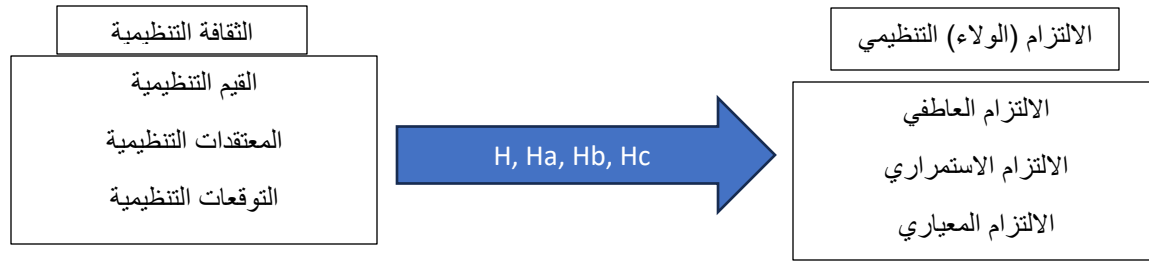
١,٥ . أهداف الدراسة

- سنقوم بدراسة أثر القيم التنظيمية والالتزام العاطفي على الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري؟
- سنتعرف على أثر المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي على الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري؟
- سنقيس أثر الأعراف التنظيمية والالتزام العاطفي على الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري؟

١,٦ . فرضيات الدراسة

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري

١,٧. نموذج الدراسة



الشكل ١: نموذج الدراسة المقترح للمشروع المصدر له الطالب

١,٨. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

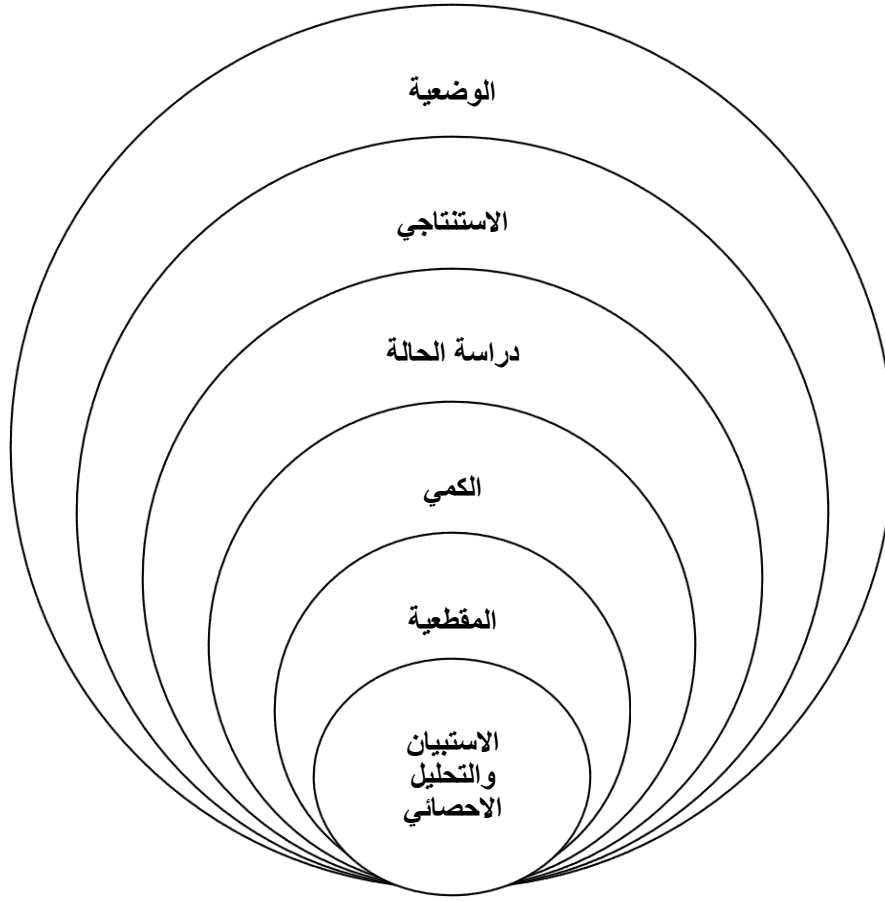
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

١,٩. الدراسة الميدانية

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

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

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

الشكل ٣: مخطط المشروع المقترح المصدر له الطالب

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

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

الدراسات العربية

دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمُتغير وسيط"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف مستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية. وتسعى أيضاً لاختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه مُتغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة (٣٥٦) موظفاً، جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وكشفت الدراسة أن الرضا

الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي. واقترحت الدراسة بعض التوصيات لتحسين درجة الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام برضا العاملين، وتشجيع المديرين على تبني أنماط القيادة الحديثة وخاصة النمط التحويلي، وتصميم نظام جديد للتعويضات لرفع مستوى الأجور والرواتب للموظفين.

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

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن: النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ثم يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل، مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 ، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

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

وقد أظهرت الأساليب الإحصائية المستخدمة عددًا من النتائج أبرزها كان يتمثل بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وظهر أن هناك تأثيرًا معنويًا للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وفي إطار مناقشة النتائج أكدت الدراسة التطبيقية أهمية كل من الثقافة التنظيمية والالتزام

التنظيمي، الأمر الذي يستلزم من الكليات المبحوثة أن تتبنى الثقافة كمدخل معاصر لتعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

دراسة (بني عيسى وأبازيد، ٢٠١٤) بعنوان «دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني»، وهدفت إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تم توزيع (٣٢٥) استبانة على عينة الدراسة من العاملين بالبنوك الأردنية. أظهرت الدراسة عددًا من النتائج من أهمها: أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، وأنه توجد علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، كما إن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيرًا على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Susanty & Miradipta, 2013) Analysis of the Effect of Attitude toward " Commitment, and Job Satisfaction, on Employees' Work, Organizational Job Performance". وهدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الإلكترونية الأسترالية، تم جمع البيانات من خال استبانة، وقد تمثلت عينة الدراسة في (٢٠٠) مدير ومستويات وظيفية أخرى. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام، ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وكانت اتجاهاتهم إيجابية تجاه تأثير الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن أي تحسين في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي تجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الإلكترونية الأسترالية.

دراسة (Kashefi et al., 2013) Organizational Commitment and Its Effect on " Organizational Performance" وهدفت إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ومعرفة تأثير الالتزام التنظيمي على ترك العمل والغياب وأداء العاملين، اعتمدت الدراسة الالتزام نحو المجموعة والشعور بالمسؤولية كأحد أهم أشكال الالتزام، واعتبرت أن أهمية الالتزام تظهر عندما تواجه المنظمة صعوبات ومشكلات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أن الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته عندما يكون هناك قواعد واحترام للقيم والأخلاق الإنسانية.

دراسة (Erlan, 2013) "The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance" وهدفت إلى معرفة العلاقة

بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظائفهم في بنك ميللي في إيران واستخدمت الدراسة الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي: المستمر والعاطفي والمعياري. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتبين أن الالتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين، وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث.

٢,٢. المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

يرى (خميس ناصر، ٢٠١٢) "تعدد وتباين المفاهيم التي تناولت الثقافة وكذلك تصنيفاتها على الرغم من أهمية هذه التصنيفات يمكن أن يدرج المفهوم في أكثر من مجموعة، فضلاً عن عدم وجود مفهوم موحد لها متفق عليه يغطي أبعادها أو مكوناتها أو خصائصها، بل حتى جاءت أغلب المفاهيم حول مكوناتها"، منهم من يعرف الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال". (أسعد عكاشة، ٢٠٠٨)، وآخرون يعرفونها بـ "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة". (تلالي، & عبد القادر، ٢٠٢٠)، وعليه فإن تبني تعريف موحد للثقافة التنظيمية أمر صعب للغاية، لذلك سنعتمد أبعادها الواردة في هذه البحوث كوسيلة ليطرح مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك باعتماد الأكثرية الإحصائية كما في جدول (١).

أبعاد الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	أنماط سلوكية
أسعد عكاشة، ٢٠٠٨	✓	✓	✓	✓	✓
خميس ناصر، ٢٠١٢	✓		✓	✓	

فاصل عباس، ٢٠١٣	✓	✓	✓	✓	
جوان فاضل، ٢٠١٦	✓	✓	✓	✓	
هدى قاسم، ٢٠١٧	✓	✓	✓	✓	
التكرارات	٥	٥	٤	٥	١

جدول ١: ملخص أبعاد الثقافة التنظيمية (طبيع، ٢٠١٨)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

يفرض عليه الولاء للمؤسسة، وتعتبر القيم الشخصية للفرد والتي يؤمن بها دور عظيم في تبلور هذا النوع من الالتزام، فأحاسيس الفرد بوجوب البقاء في المؤسسة قد يكوف نابعا من المبادئ و القيم الشخصية التي يكتسبها الفرد قبل انخراطه في المؤسسة أو بعد دخوله المؤسسة، وقد يكوف للقيم

التربوية العائلية و الأعراف والمعتقدات والدين والعادات التي يؤمن بها هذا الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري. (أحمد رضا، صياد، فتحي، & حميدي، ٢٠٢٣)

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

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

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

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

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

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

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

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

٢,٥. الخاتمة

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

٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

٣,١ مقدمة

في هذا القسم سنتحدث عن منهجية البحث التي تم اعتمادها في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام (الولاء) التنظيمي لدى الموظفين بشركة أليكس بالهفوف بالمملكة العربية السعودية، موضحين المنهجية التي تم تطبيقها، وموضحين متغيرات البحث، وطرق جمع وتحليل البيانات.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٢,١ المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

كما قلنا سابقاً أن الثقافة التنظيمية هي "منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال". (أسعد عكاشة، ٢٠٠٨)، وتتكون من ثلاثة أبعاد وبمجموع خمسة عشر سؤال توزعت عليهم بالتساوي، والأبعاد هي القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية

جدول استبيان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	٥	تلالي، & عبد القادر، ٢٠٢٠
	المعتقدات التنظيمية	٥	
	التوقعات التنظيمية	٥	
مجموع الفقرات		١٥	

جدول ٤: جدول استبيان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) المصدر له الطالب

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

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

٢٠٢٣)، وتتكون من ثلاثة أبعاد وبمجموع أربعة عشر سؤال توزعت عليهم بالتساوي تقريباً، والأبعاد هي الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

جدول استبيان المتغير التابع (الالتزام (الولاء) التنظيمي)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
الالتزام (الولاء) التنظيمي	الالتزام العاطفي	٤	معيش, & عبد الحكيم، ٢٠١٧
	الالتزام الاستمراري	٥	
	الالتزام المعياري	٥	
جموع الفقرات		١٤	

جدول ٥: جدول استبيان المتغير التابع (الالتزام (الولاء) التنظيمي) المصدر له الطالب

٣,٣ تصميم البحث

في هذا البحث ارتأينا استخدام نموذج البصلة البحثي وهو أداة مفيدة جداً لتنظيم عملية البحث العلمي. حيث كل طبقة تمثل عنصرًا مختلفًا في البحث، بدءًا من الفكرة العامة وصولاً إلى التفاصيل الدقيقة. وفي كل طبقة اخترنا منهجية من المنهجيات المتوفرة.

الفلسفة البحثية: الأساس النظري الذي يبنى عليه البحث، وتم اختيار النظرية الوضعية.

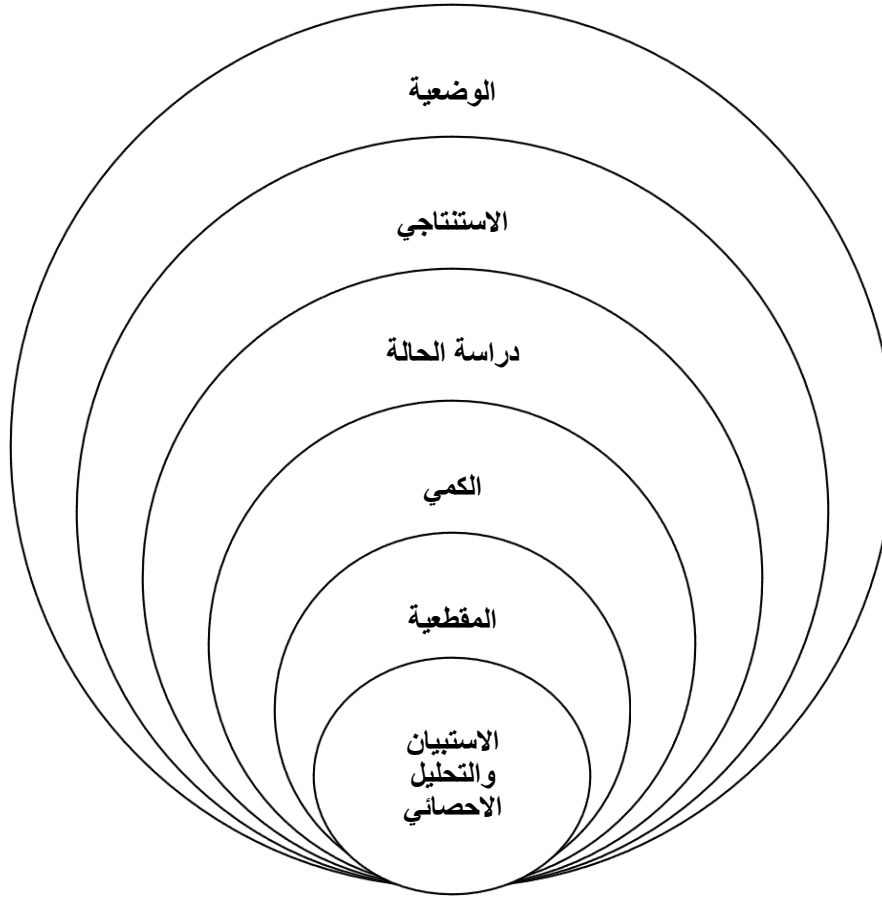
منهج البحث: الطرق العامة التي سيتم اتباعها في البحث، واخترنا المنهج الاستنتاجي من بين المناهج المطروحة.

استراتيجية البحث: ارتأينا اختيار دراسة الحالة لأنها الأنسب.

نوع البحث: وهي الخطط التفصيلية لجمع وتحليل البيانات، ووقع الاختيار على الكمي لوضوح استنتاجاته.

الآفاق الزمنية: الفترة الزمنية التي يغطيها البحث، وكانت المقطعية أنسبها.

التقنيات والإجراءات: الأدوات والأساليب المحددة لجمع البيانات، وأفضلها الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

٣,٤,١ مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الدائمين في الشركة باختلاف مراكزهم الوظيفية.

٣,٤,٢ عينة الدراسة

تم اخذ العينة باستخدام الاستبيانات الالكترونية لضمان تمثيل جميع الفئات بشكل عادل ودقيق وضمان وصول الاستبيان للجميع.

٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي غير احتمالية، وبسبب صغر عدد الموارد البشرية في الشركة فقد تم تغطية جميع الموظفين في الشركة.

٣,٥ طرق جمع البيانات

هذا القسم يوضح أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة عن طريق الإجابة على أسئلة البحث واختبار ارتباط متغيراته وعلاقتها. فتم اعتماد طريقة المسح الكمي عبر الاستبيانات الالكترونية، ونوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي، حيث ١ = غير موافق، ٢ = محايد، و ٣ = موافق.

٣,٥,١ المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

يتكون من ثلاثة أبعاد وبمجموع خمسة عشر سؤال توزعت عليهم بالتساوي، والأبعاد هي القيم التنظيمية (خمسة أسئلة) والمعتقدات التنظيمية (خمسة أسئلة) والتوقعات التنظيمية (خمسة أسئلة)

جدول استبيان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	٥	تلالي, & عبد القادر، ٢٠٢٠
	المعتقدات التنظيمية	٥	
	التوقعات التنظيمية	٥	
مجموع الفقرات		١٥	

جدول ٤: جدول استبيان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) المصدر له الطالب

٣,٥,٢ المتغير التابع (الالتزام (الولاء) التنظيمي)

تتكون من ثلاثة أبعاد وبمجموع أربعة عشر سؤال توزعت عليهم بالتساوي، والأبعاد هي القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية

جدول استبيان المتغير التابع (الالتزام (الولاء) التنظيمي)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
الالتزام (الولاء) التنظيمي	الالتزام العاطفي	٤	معيش, & عبد الحكيم، ٢٠١٧
	الالتزام الاستمراري	٥	
	الالتزام المعياري	٥	
مجموع الفقرات		١٤	

جدول ٥: جدول استبيان المتغير التابع (الالتزام (الولاء) التنظيمي) المصدر له الطالب

٣,٦ أنواع البيانات

٣,٦,١ البيانات الأولية

تم جمعها عن طريق الاستبيان، حيث تم تصميم الاستبيان ليغطي جميع جوانب متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة بشكل موضوعي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على الموظفين، وكانت الاستجابة ممتازة من جانبهم. وبعد تحليل البيانات بشكل كمي باستخدام برامج الإحصاءات المختصة، وتم استقراء البيانات الإحصائية ذات الصلة واستخلاص نتائجها.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية

تمت القراءة والاطلاع على دراسات سابقة متعددة لتحليل وتفسير البيانات الأولية بطريقة منهجية في إطار نظري يدعم ويقوي الدراسة الميدانية.

٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات:

من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام برنامج الـ (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة. للحصول على نظره ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، فقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي. ولضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها فقد تم إجراء اختبارات الصلاحية والموثوقية. وتم إجراء اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس

ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

٣,٨ الخاتمة

هذه الدراسة تهدف لإلقاء الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وولاء الموظفين للمؤسسة موضحة ذلك بشكل إحصائي وبالرسومات البيانية.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨، في هذا الفصل الخاص بالتحليل الإحصائي يشمل الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار ٢٨، اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، ومن أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر برنامج الـ SPSS الإصدار ٢٨.

٤,٢ توصيف عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - طبيعة العمل والمستوى التعليمي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التالية:

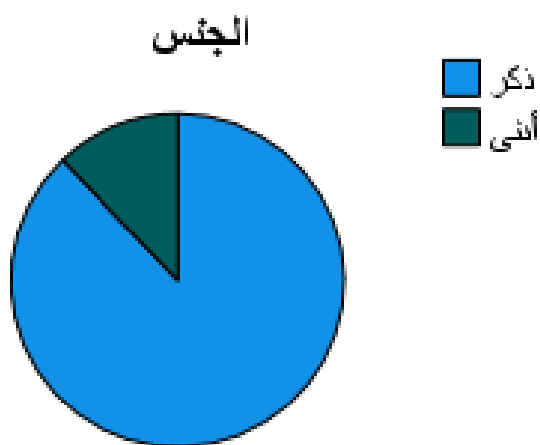
- الجنس (ذكر، أنثى).
- الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٥٠ سنة، أكثر من ٥٠ سنة).
- المستوى التعليمي (ثانوي، جامعي/كلية، فوق جامعي).

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	٢٩	٨٧,٩
	أنثى	٤	١٢,١
	الإجمالي	٣٣	١٠٠
الفئة العمرية	تحت ال ٣٠	٨	٢٤,٢
	٣٠ - ٥٠	٢٢	٦٦,٧
	أكثر من ٥٠	٣	٩,١
	الإجمالي	٣٣	١٠٠
المستوى التعليمي	ثانوي	٥	١٥,٢
	جامعي / كلية	٢٥	٧٥,٨
	فوق جامعي	٣	٩,١
	الإجمالي	٣٣	١٠٠

جدول () توصيف عينة الدراسة (المصدر له الطالب)

الجنس:

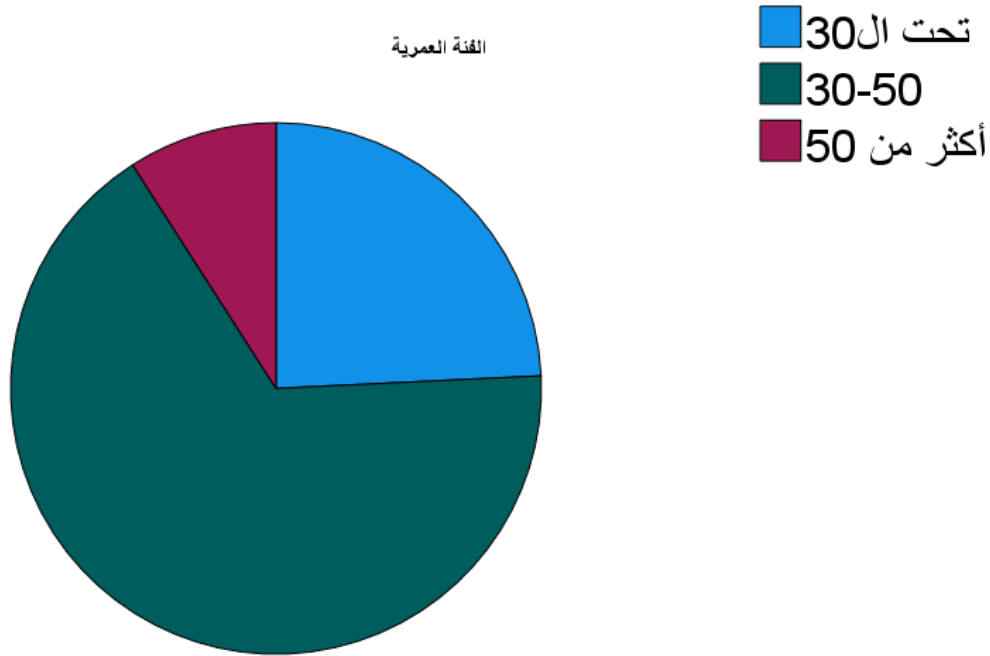
من الجدول نستخلص أن نسبة الإناث تقرب من ١٢٪ وذلك راجع لأن المنشأة رياضية، وقد تم استحداث القسم النسائي حديثاً، أما نسبة الذكور فقد بلغت تقريباً ٨٨٪.



شكل () توصيف عينة الدراسة – جنس الفرد (المصدر له الطالب)

الفئة العمرية:

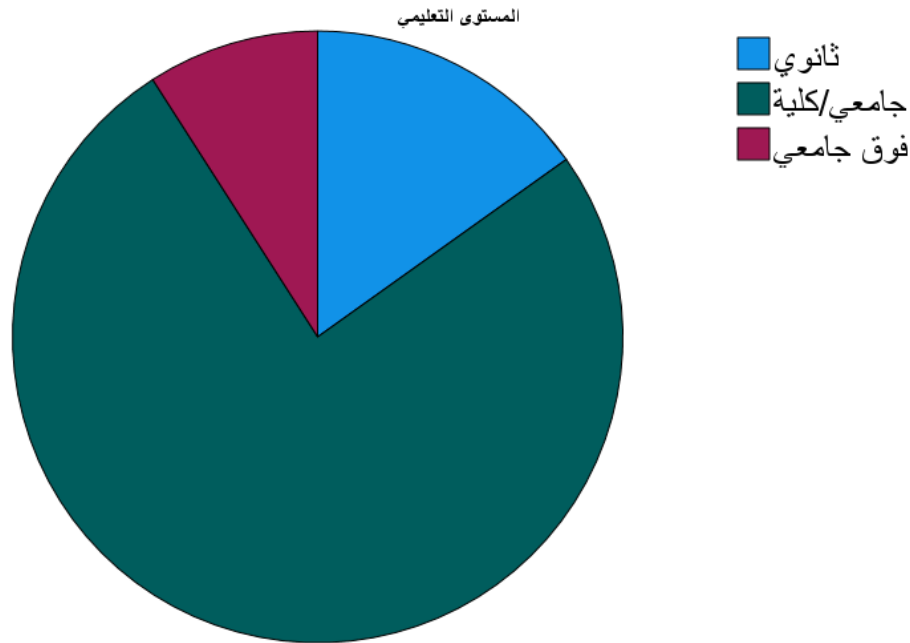
بلغت نسبة الموظفين الذين فئة عمرهم بين ٣٠ و ٥٠ سنة ٦٦,٧٪، أي حوالي الثلثين، وهذا راجع لنوعية نشاط الشركة، حيث أنها تعتمد على المدربين ذوي الخبرة الطويلة في مجال رياضتهم، بينما توزع الثلث الباقي على فئة تحت ال ٣٠ سنة بنسبة ٢٤٪، وفئة أكبر من ٥٠ سنة بنسبة ٩٪.



شكل () توصيف عينة الدراسة – الفئة العمرية للفرد (المصدر له الطالب)

المستوى التعليمي:

وقد بلغت نسبة الموظفين الذين حصلوا على تعليم جامعي حوالي ثلاثة أرباع العينة بنسبة ٧٥,٨٪، أي حوالي ثلاثة أرباع، وهذا راجع لنوعية نشاط الشركة كما قلنا سابقاً، حيث أنها تعتمد على المدربين المختصين في مجال رياضتهم وهذا يتطلب الحصول على شهادة جامعية، بينما توزع الربع الباقي على فئة أصحاب الشهادة الثانوية بنسبة ١٥,٢٪، وفئة ما بعد التعليم الجامعي بنسبة ٩,١٪.



شكل () توصيف عينة الدراسة – المستوى التعليمي للفرد (المصدر له الطالب)

٤,٣ قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) AVE. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling (SEM، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك:

٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠.٥ وفقا لـ (Hair et al 2006) الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value ، بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P value	AVE
المتغير الأول	البعد الأول	A1	0.696	0.681	0.653	0.00	0.727
		A2		0.582	0.711	0.00	
		A3		0.839	0.609	0.00	
		A4		0.799	0.712	0.00	
		A5		0.732	0.755	0.00	
	البعد الثاني	B1		0.545	0.712	0.00	0.644
		B2		0.808	0.659	0.00	
		B3		0.477	0.663	0.00	
		B4		0.796	0.667	0.00	
		B5		0.592	0.667	0.00	
	البعد الثالث	C1		0.847	0.708	0.00	0.798
		C2		0.824	0.614	0.00	
		C3		0.611	0.708	0.00	
		C4		0.902	0.614	0.00	
المتغير الثاني	البعد الأول	A1	0.696	0.681	0.653	0.00	0.727
		A2		0.582	0.711	0.00	
		A3		0.839	0.609	0.00	
		A4		0.799	0.712	0.00	
		A5		0.732	0.755	0.00	
	البعد الثاني	B1		0.545	0.712	0.00	0.644
		B2		0.808	0.659	0.00	
		B3		0.477	0.663	0.00	
		B4		0.796	0.667	0.00	
		B5		0.592	0.667	0.00	
	البعد الثالث	C1		0.847	0.708	0.00	0.798
		C2		0.824	0.614	0.00	
		C3		0.611	0.708	0.00	
		C4		0.902	0.614	0.00	

		0.00	0.663	0.804		C5		
0.700	0.673	0.00	0.751	0.489	0.631	D1	البعد الأول	المتغير الثاني
		0.00	0.663	0.768		D2		
		0.00	0.529	0.681		D3		
		0.00	0.549	0.752		D4		
	0.673	0.00	0.663	0.710		E1	البعد الثاني	
		0.00	0.663	0.582		E2		
		0.00	0.442	0.713		E3		
		0.00	0.761	0.753		E4		
		0.00	0.712	0.607		E5		
	0.749	0.00	0.614	0.696		F1	البعد الثالث	
		0.00	0.614	0.697		F2		
		0.00	0.529	0.694		F3		
		0.00	0.614	0.798		F4		
		0.00	0.653	0.859		F5		

جدول () قياس متغيرات الدراسة (من إعداد الطالب)

يتضح من الجدول السابق:

مقياس تطبيق الثقافة التنظيمية (المتغير الأول): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (المتغير وأبعاده)، عند قيم أكبر من ٠,٧. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE، يتضح أن قيمته لمتغير (المتغير المستقل) هو ٠,٧٢٣ أي أكبر من ٠,٥، وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق الولاء التنظيمي (المتغير الثاني): جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من ٠,٧. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (المتغير التابع) ككل الذي يساوي 0.700، كذلك قيم متوسط التباين المستخرج

(لأبعاد المتغير) هي ٠,٦٧٣، ٠,٦٧٣، ٠,٧٤٩ على الترتيب، وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٤,٣,٢ ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨. وفقا لـ (Hair et al 2010)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

قياس ثبات أداة الدراسة

المتغير		عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتغير الأول	البعد الأول	٥	0.832
	البعد الثاني	٥	0.938
	البعد الثالث	٥	0.879
المتغير الثاني	البعد الأول	٤	0.697
	البعد الثاني	٥	0.818
	البعد الثالث	٥	0.717

جدول () قياس ثبات الدراسة (من إعداد الطالب)

من الجدول السابق نجد أن الثقافة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية) أظهرت نتائجها الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (٠,٨٣٢، ٠,٩٣٨، ٠,٨٧٩) على التوالي، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من ٠,٧، ووفقا لـ (هير وآخرون، ٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس.

الالتزام التنظيمي والمتمثل بـ (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمرار والالتزام المعياري)، فأظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (٠,٦٩٧، ٠,٨١٨، ٠,٧١٧) على التوالي، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من ٠,٧، ووفقا لـ (هير وآخرون، ٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس.

٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

ستكون الإجابة على تساؤلات الاستبيان على مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، وسيكون المقابل النسبي لكل فئة حسب الجدول التالي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
١ إلى أقل من ١,٦٧	غير موافق	٣٣٪ إلى أقل من ٥٥٪	موافقة منخفض
١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٣	محايد	٥٥٪ إلى أقل من ٧٧٪	موافقة متوسط
٢,٣٣ إلى أقل من ٣	موافق	٧٧٪ إلى أقل من ١٠٠٪	موافقة مرتفع

جدول () المقابل النسبي لكل فئة (من إعداد الطالب)

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	2.58	2.53	0.688	0.674	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	المعتقدات التنظيمية	2.54		0.674		موافق		مرتفع	

			موافق		0.661		2.47	التوقعات التنظيمية	
	مرتفع		موافق		0.623		2.67	الالتزام العاطفي	الالتزام (الولاء) التنظيمي
مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	0.584	0.648	2.59	2.52	الالتزام الاستمرار	
	مرتفع		موافق		0.605		2.57	الالتزام المعياري	

جدول () المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (من إعداد الطالب)

يتضح من البيانات الخاص بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الأمور التالية:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل الثقافة التنظيمية: إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٢,٥٣) بنسبة موافقة عالية بلغت ٨٣,٤٩٪، عند الانحراف المعياري (٠,٦٧٤)

بالنسبة لتوصيف المتغير التابع الالتزام التنظيمي: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي للمؤسسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (٢,٥٩) بنسبة موافقة بلغت (٨٥,٤٧٪) عند الانحراف المعياري (٠,٥٨٤).

Correlations							
		القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الوفاءات التنظيمية	الالتزام العاطفي	الالتزام الاسمري	الالتزام المعاري
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	1	.792**	.886**	.577**	.518**	.722**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	.002	<.001
	N	33	33	33	33	33	33
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	.792**	1	.714**	.556**	.397*	.564**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	.022	<.001
	N	33	33	33	33	33	33
الوفاءات التنظيمية	Pearson Correlation	.886**	.714**	1	.666**	.548**	.788**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	33	33	33	33	33	33
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	.577**	.556**	.666**	1	.564**	.693**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	33	33	33	33	33	33
الالتزام الاسمري	Pearson Correlation	.518**	.397*	.548**	.564**	1	.543**
	Sig. (2-tailed)	.002	.022	<.001	<.001		.001
	N	33	33	33	33	33	33
الالتزام المعاري	Pearson Correlation	.722**	.564**	.788**	.693**	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.001	
	N	33	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول () معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة (من إعداد الطالب باستخدام تطبيق SPSS النسخة 28)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جميعها مرتفعة وإيجابية عند مستوى دلالة أقل من (0.01) لجميع الأبعاد.

ومن الجدول التالي نتبين وجود ارتباط خطي قوي موجب (0.634) بين الثقافة التنظيمية والالتزام (الولاء) التنظيمي لدى الموظفين عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

Correlations

		الثقافة التنظيمية	الولاء التنظيمي
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.634**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	33	33
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	.634**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول () معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع (من إعداد الطالب باستخدام تطبيق SPSS النسخة 28)

٤,٥ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة

من خلال تحليل البيانات احصائياً وجدنا أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

٤,٥,١ الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.548	.501	.38820

a. Predictors: (Constant), الالتزام الاستمراري, الالتزام العاطفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.295	3	1.765	11.712	<.001 ^b
	Residual	4.370	29	.151		
	Total	9.665	32			

a. Dependent Variable: القيم التنظيمية

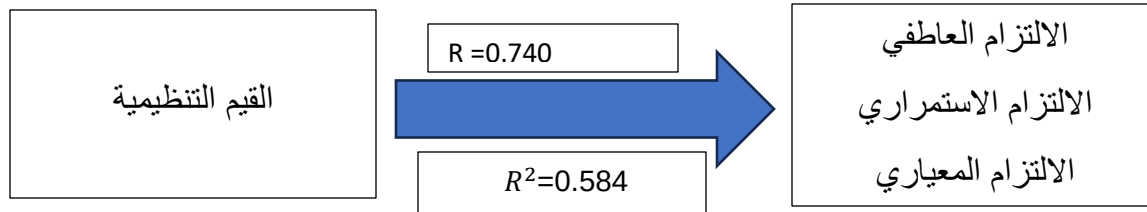
b. Predictors: (Constant), الالتزام المعباري, الالتزام الاستمراري, الالتزام العاطفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.024	.456		.054	.958
	الالتزام العاطفي	.108	.211	.093	.509	.615
	الالتزام الاستمراري	.205	.208	.154	.984	.333
	الالتزام المعباري	.641	.200	.574	3.208	.003

a. Dependent Variable: القيم التنظيمية

ملاحظة



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0,000) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0,001، وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.740) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين القيم التنظيمية كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعباري. ويشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (74%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيم التنظيمية.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

٢,٥,٤ الفرضة الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610 ^a	.372	.307	.39591

a. Predictors: (Constant), الالتزام الاستمراري, الالتزام المعباري, الالتزام العاطفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.693	3	.898	5.727	.003 ^b
	Residual	4.546	29	.157		
	Total	7.239	32			

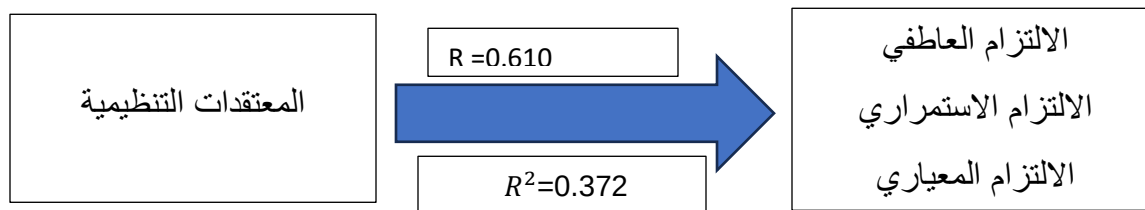
a. Dependent Variable: المعتقدات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), الالتزام الاستمراري, الالتزام المعباري, الالتزام العاطفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.829	.465		1.784	.085
	الالتزام العاطفي	.302	.215	.301	1.401	.172
	الالتزام الاستمراري	.056	.213	.048	.262	.795
	الالتزام المعباري	.318	.204	.329	1.561	.129

a. Dependent Variable: المعتقدات التنظيمية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (٠,٠٠٥) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.610) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين المعتقدات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري. ويشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (٦١٪) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى المعتقدات التنظيمية.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

٤,٥,٣ الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.658	.622	.31154

a. Predictors: (Constant), الالتزام الاستمراري, الالتزام المعاياري, الالتزام العاطفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.406	3	1.802	18.566	<.001 ^b
	Residual	2.815	29	.097		
	Total	8.221	32			

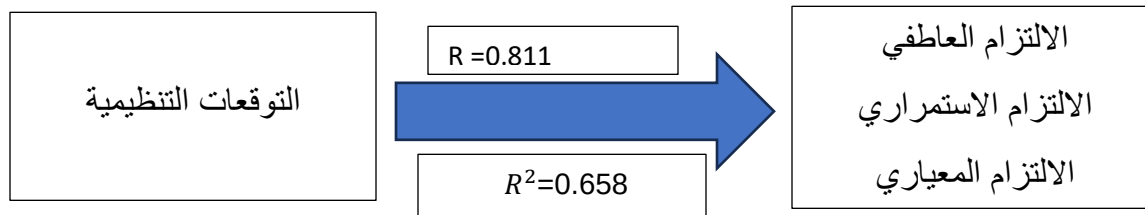
a. Dependent Variable: الوفاء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الالتزام الاستمراري, الالتزام المعاياري, الالتزام العاطفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.121	.366		.331	.743
	الالتزام العاطفي	.200	.170	.187	1.178	.248
	الالتزام الاستمراري	.149	.167	.121	.892	.380
	الالتزام المعياري	.610	.160	.593	3.804	<.001

a. Dependent Variable: التوقعات التنظيمية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0,005) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0,001، وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.811) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التوقعات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري. ويشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (81٪) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التوقعات التنظيمية.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

٤,٦ الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام برنامج SPSS النسخة 28 فقد قام الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغير الدراسة. وفقاً

لنتائج التحليل الاحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصديق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك، فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية أيضاً.

قائمة المراجع

كتب ودراسات

- تلالي, & عبد القادر. (٢٠٢٠) Halliburton أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأجنبية دراسة ميدانية في شركة للخدمات البترولية-ورقة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- معيش, & عبد الحكيم. (٢٠١٧) اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
- د. محمود عبد الرحمن الشنطي. (٢٠١٧). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية, ٢(٧).
- BENOUNNAS, S. (٢٠١٦). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة (Doctoral dissertation, Université Mohamed Khider-Biskra).
- م. م نغم دايخ عبد علي م. م محمد فائز. (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي. JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS, 2(٧).
- عكاشة، أسعد محمد أحمد. (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية, فلسطين (قطاع غزة).
- طقيع. (٢٠١٨) أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر " ورقة" (Doctoral dissertation).
- دحو رونق & خديجة سفيان. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية-دراسة ميدانية بمتوسطة الحاج بن نعمان محمد (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
- خامسية. (٢٠٢٠). تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل.
- دليمي, نور الهدى, غشامي, مسعودي, & عبد الكريم/مؤطر. (٢٠٢١). تأثير الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
- أحمد رضا, صياد, فتحى, & حميدي. (٢٠٢٣). دور الثقة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي غرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

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

مجالات

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

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

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

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

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

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

- ناصر محمد, & خميس. (٢٠١٢). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 4(8), 204-240.
- أحمد, ح. ق., & حسام قرني. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة, ٣٨(٢), ١٢٣-١٥٠.
- سامي محمود مصطفى, م. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية, ٤٥(٤), ١٥٣-١٥٥.
- هدى قاسم سعيد. (٢٠١٧). الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. Journal of Economics and Administrative Sciences, 23(98), 236-236.
- جوان فاضل مهدي. (٢٠١٦). Organizational culture and Innovation Administrative The relation and effect Applied Study on the teachers and staff of Technical Institute/Babylon. magazine of college Administration & Economics for economic & administration & financial studies, 8(٣).

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

Zahra Hasan Bu Sarour
2021205133

Graduation Project – 1
Faculty of Management - Midocean University

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

2024 – Third Semester

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	البعد الأول : القيم التنظيمية			
01	تنظر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالشركة			
02	تتوفر في الشركة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة			
03	تشجع الشركة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز المهام			
04	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل في الشركة			
05	تشجع الشركة على أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر			
	البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية			
06	توجد بالشركة قيم ومعتقدات تمثل ميراثاً يمكن تناقله من جيل إلى آخر			
07	لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات في مجال تخصصي			
08	تتوفر في الشركة المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام ذاتيا			
09	تحاول الشركة ترسيخ عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام والمصالح			
10	تشجع المؤسسة المنافسة بين الفرق العمل من أجل تطوير العمل ..			
	البعد الرابع : التوقعات التنظيمية			
11	أتوقع من الإدارة تقديم كل ما أحتاجه لإنجاز أعمالي بدقة			
12	تعمل الشركة على توفير الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالقوانين			
13	بإمكاني إنجاز كافة الاعمال المكلف بها			
14	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالي			
15	تتحم الشركة بالموظف المبدع و المتميز وتتقدم له الدعم المادي والمعنوي			

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

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

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

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج الدراسة المقترح للمشروع المصدر له الطالب	٦
شكل ٢	منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب	٧
شكل ٣	مخطط المشروع المقترح المصدر له الطالب	٨
شكل ٤	المتغير الأول، الثقافة التنظيمية المصدر له الطالب	٢٤
شكل ٥	المتغير الثاني، الالتزام التنظيمي المصدر له الطالب	٢٥

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الشكل	رقم الصفحة
جدول ١	ملخص أبعاد الثقافة التنظيمية (طبيع، ٢٠١٨)	١٣
جدول ٢	جدول استبيان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) المصدر له الطالب	١٨
جدول ٣	جدول استبيان المتغير التابع (الالتزام (الولاء) التنظيمي) المصدر له الطالب	١٨