

أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة
تطبيقية على الاتحاد العربي لكرة القدم

The Impact of Implementing Organizational Culture on
Enhancing Employee Organizational Loyalty: An Applied
Study of the Arab Football Association.

أسم الطالب

محمد عثمان عبد الرحمن الرشيد

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

يتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة الحالية، حيث يقدم عرضاً للمنهج المعتمد في الإجابة عن تساؤلات البحث، ويصف العينة التي طبقت عليها أدوات القياس. كما يستعرض الفصل الأداة البحثية المستخدمة، وخصائصها ومعاييرها السيكمترية، إضافة إلى توضيح الخطوات والإجراءات التي اتُبعت أثناء تطبيقها على العينة. إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

1.3. منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي من أجل بحث واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) لدى الاتحاد العربي لكرة القدم، التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم، بحث أثر تطبيق الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.

2.3. عينة الدراسة

أُجريت الدراسة الحالية على (51) من العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، وقد ام اختيار العينة بشكل عشوائي من خلال التطبيق الإلكتروني، ويوضح الجدول التالي خصائص العينة التي تم التطبيق عليها وفق الآتي:

جدول (1) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

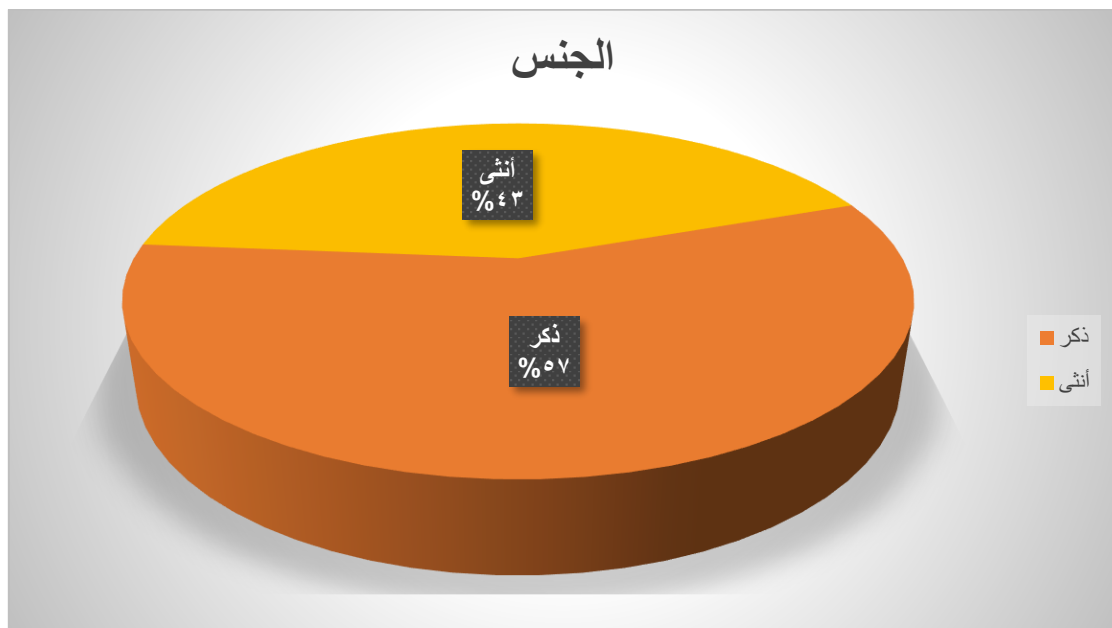
الخصائص	ع	%
الجنس	ذكر	56.9
	أنثى	43.1
الفئة العمرية	أقل من 30 عام	17.6
	30 – 39 عام	41.2
	40 – 49 عام	27.5
	50 عام فأكثر	13.7
المستوى التعليمي	دبلوم	25.5
	بكالوريوس	58.8
	دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)	15.7
مستوى الخبرة	أقل من 3 سنوات	15.7
	3 : 6 سنوات	25.5
	7 – 10 سنوات	9.8
	أكثر من 10 سنوات	49
المجموع	51	% 100

يوضح جدول (1) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة المكونة من (51) مشاركًا، تبين النتائج أن نسبة الذكور بلغت (56.9%) مقابل (43.1%) للإناث. كما تتوزع الفئات العمرية بشكل يُظهر أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة (30–39 عامًا) بنسبة (41.2%)، تليها فئة (40–49 عامًا) بنسبة (27.5%). أما الفئات الأصغر من 30 عامًا فتُمثل (17.6%)، بينما تبلغ فئة (50 عامًا فأكثر) (13.7%). كما شكلت حملة

البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة (58.8%)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (25.5%)، ثم حملة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة (15.7%). وفيما يتعلق بمستوى الخبرة، أكبر نسبة من المشاركين يمتلكون خبرة تتجاوز (10) سنوات وبنسبة (49%)، تليها فئة الخبرة (3-6 سنوات) بنسبة (25.5%). أما أقل الفئات تمثيلاً فهي فئة الخبرة (7-10 سنوات) بنسبة (9.8%).

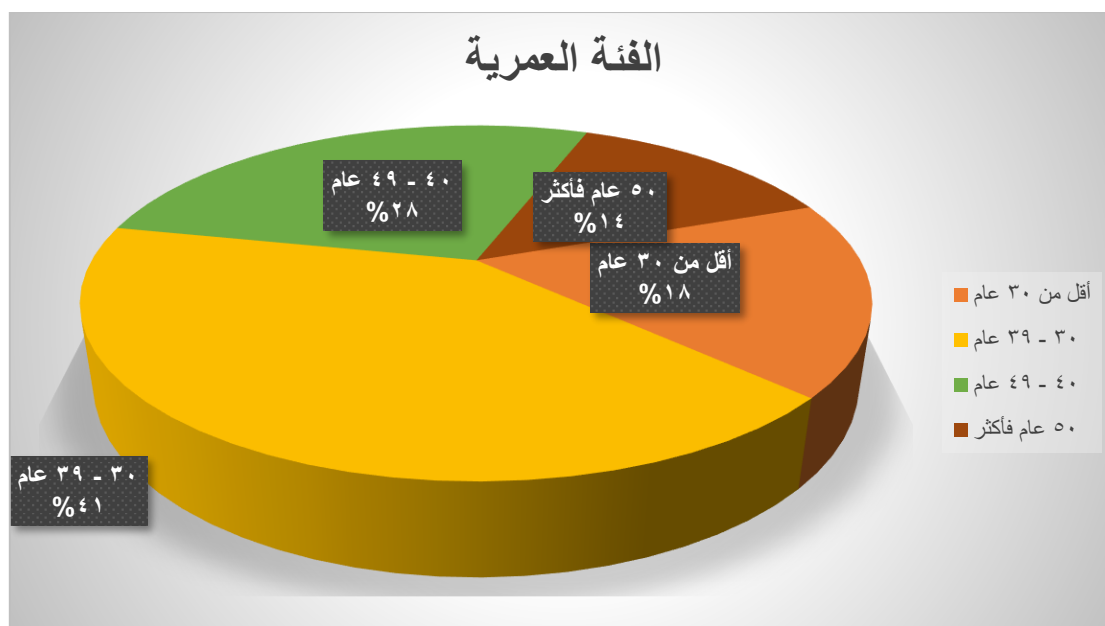
وتوضح الرسوم البيانية التالية، خصائص العينة بشكل تفصيلي:

❖ الجنس



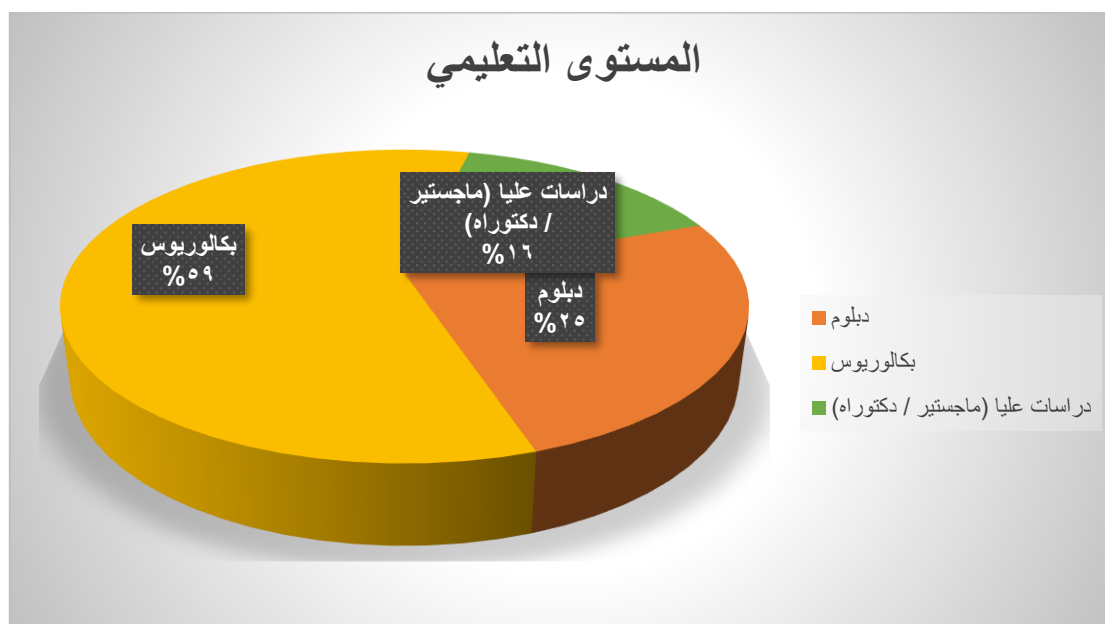
شكل (3 - 1) يوضح نسبة أفراد العينة وفق الجنس

❖ الفئة العمرية



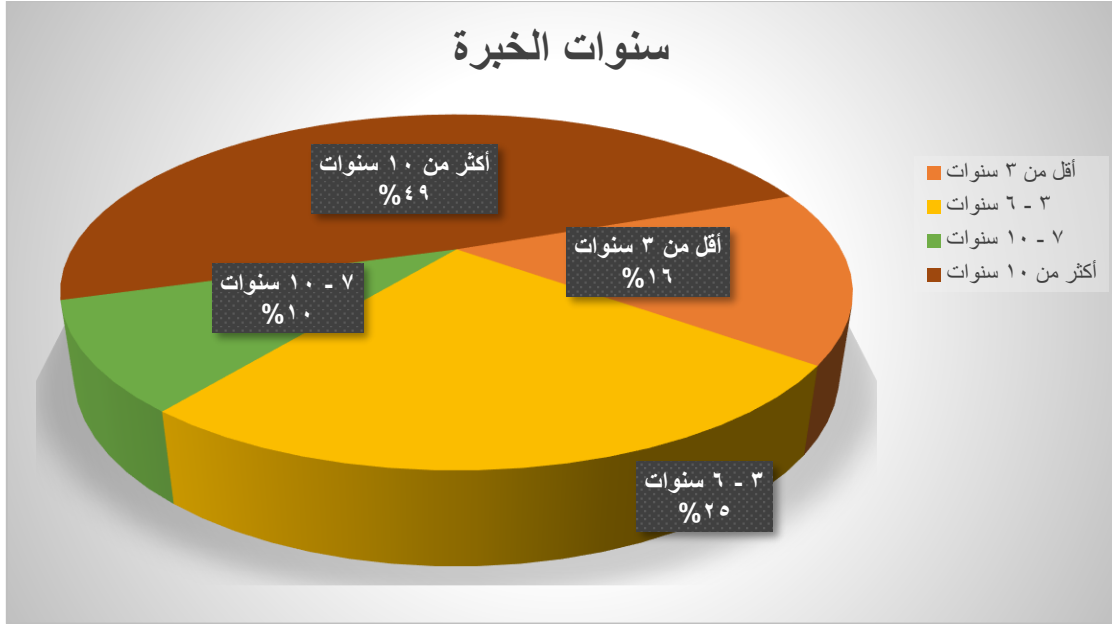
شكل (3 - 2) يوضح نسبة أفراد العينة وفق الفئة العمرية

❖ المستوى التعليمي



شكل (3 - 3) يوضح نسبة أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

❖ سنوات الخبرة



شكل (3 - 4) يوضح نسبة أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

3.3. الأدوات

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة للدراسة، والذي تكون من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الأساسية المتعلقة بعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). كما تكون الجزء الثاني من بنود الاستبيان؛ والذي يتم الإجابة عليها وفق ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وتم إعطاء الدرجة وفق الترتيب التالي (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، وقد تكون الاستبيان من المحاور التالية:

١. **المحور الأول:** يتعلق بقياس الثقافة التنظيمية، والذي يتكون من 4 أبعاد فرعية (القيم التنظيمية - تمكين العاملين - المشاركة في اتخاذ القرارات - تشجيع الإنجاز والإبداع) كلاً منها يتكون من (6) بنود أساسية.

٢. **المحور الثاني:** يتعلق بقياس الولاء التنظيمي، ويتكون هذا المحور من (10) بنود.

1.1.3. صدق الأداة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون من أجل قياس صدق الأداة؛ حيث تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي ينتمي إليه البند، وقد كانت قيم معامل ارتباط بيرسون كالتالي.

جدول (2) يوضح قيم معامل الارتباط لقياس الصدق

المحور الأول									
المحور الثاني		البعد الأول		البعد الأول		البعد الأول		البعد الأول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.68	1	0.78	1	0.70	1	0.70	1	0.71	1
0.72	2	0.74	2	0.68	2	0.55	2	0.76	2
0.58	3	0.81	3	0.73	3	0.73	3	0.53	3
0.75	4	0.84	4	0.79	4	0.71	4	0.74	4
0.84	5	0.88	5	0.72	5	0.68	5	0.70	5
0.75	6	0.78		0.66		0.71		0.75	6
0.59	7								
0.81	8								
0.77	9								
0.67	10								

**** القيم دالة عند مستوى دلالة (0.01)**

من خلال الجدول السابق، يتبين لنا قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة؛ حيث يتبين لنا أن قيم الارتباط تراوحت بين (0.53 – 0.88) وجميعها كانت دالة عند مستوى دلالة (0.01). مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى ثبات مقبول ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في القياس.

2.1.3. ثبات الأداة

اعتمدت الدراسة على معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من ثبات الأداة، ويشير الجدول التالي إلى قيمه كالاتي.

جدول (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

الأبعاد والمحاور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول	6	0.78
البعد الثاني	6	0.77
البعد الثالث	6	0.81
البعد الرابع	6	0.85
المحور الأول	24	0.93
المحور الثاني	10	0.89
الاستبيان ككل	34	0.95

يشير الجدول السابق إلى قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، حيث يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا للبعد الأول كانت (0.78)، البعد الثاني (0.77)، البعد الثالث (0.81)، البعد الرابع (0.85)، المحور الأول ككل (0.93)، المحور الثاني (0.89)، الاستبيان ككل (0.95)، وجميعها كانت قيم دالة أعلى من (0.70). مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى ثبات عالي ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في القياس والتعميم.

4.3. الإجراءات

اتبعت الدراسة الحالية مجموعة من الإجراءات المنهجية للوصول إلى نتائج إحصائية دقيقة وقابلة للاعتماد. فقد بدأت العملية بتصميم أداة القياس استنادًا إلى مراجعة معمقة للدراسات السابقة ذات الصلة، ثم التأكد من خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات. وبعد إقرار الأداة بصيغتها النهائية، جرى تطبيقها على عينة مكونة من (51) من العاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم، وذلك من خلال استبيان إلكتروني عبر الرابط المخصص لجمع البيانات. واستمر جمع الاستجابات لمدة أسبوع حتى الوصول إلى الحجم المستهدف للعينة.

وبعد ذلك، تم ترميز البيانات وتنظيمها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها واستخلاص نتائج الدراسة من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المختلفة بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

5.3. الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 25)، حيث تم استخدامه في معالجة البيانات وتنظيمها واستخلاص النتائج بطريقة علمية. وقد أسهم البرنامج في تفسير البيانات بما يمكن من الإجابة بدقة عن تساؤلات الدراسة. ولتحقيق ذلك، استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة، ومنها:

- ◆ معامل ارتباط بيرسون.
- ◆ معامل ألفا كرونباخ
- ◆ المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- ◆ تحليل الانحدار

ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للإطار التطبيقي للدراسة، حيث تم توضيح المنهجية المتبعة، إلى جانب تقديم وصف مفصل للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. كما استعرض الفصل الأداة المستخدمة في جمع البيانات والإجراءات المعتمدة للتحقق من صدقها وثباتها. وتضمن الفصل أيضاً الإجراءات العملية التي تمت أثناء تطبيق الدراسة، بالإضافة إلى إيضاح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات بما يتوافق مع أهداف البحث. وخلال الفصل التالي، فسيتم عرض النتائج الإحصائية الناتجة عن تطبيق أدوات القياس وتحليل البيانات، تمهيداً لمناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد

يتناول الفصل الرابع عرض النتائج الإحصائية المستمدة من تحليل بيانات الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث يقدم عرضًا للجداول والنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها. ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تفسير النتائج وتحليلها في ضوء أهداف البحث ومتطلباته.

نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، تم التوصل إلى النتائج الإحصائية التالية

١,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: متغير الثقافة التنظيمية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل التعرف على واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) لدى الاتحاد العربي لكرة القدم.

١. بُعد القيم التنظيمية

جدول (4) نتائج العينة على بُعد القيم التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تلتزم المؤسسة بمجموعة واضحة من القيم التي توجه سلوك العاملين.	4.22	0.610	مرتفع جدًا	2
2	تعكس القرارات الإدارية قيمًا وأخلاقيات مهنية يتفق عليها العاملون.	4.12	0.840	مرتفع	4
3	تسود بيئة عمل تركز على الاحترام المتبادل بين الموظفين.	4.20	0.895	مرتفع جدًا	3
4	تتبنى الإدارة قيمًا تحفز على الانتماء للمؤسسة.	4.24	0.710	مرتفع جدًا	1
5	تعزز المؤسسة قيم العدالة والإنصاف في تعاملاتها.	4.04	0.871	مرتفع	5
6	يتم توجيه سلوك العاملين أثناء أداء مهامهم من خلال قيم تنظيمية واضحة.	3.94	0.947	مرتفع	6
البعد ككل		4.12	0.947	مرتفع	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على البعد الأول الذي يتعلق بقياس "القيم التنظيمية" وقد أظهرت النتائج حصول البعد على مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.947).

كما بينت النتائج أن البند (4) والذي نص على "تتبنى الإدارة قيمًا تحفز على الانتماء للمؤسسة." حصل على أعلى متوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.710)، ثم جاء البند (1) والذي نص على "تلتزم المؤسسة بمجموعة واضحة من القيم التي توجه سلوك العاملين." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.610)، يليه البند (3) الذي نص على "تسود بيئة عمل تركز على الاحترام المتبادل بين الموظفين." بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.895)، وفي المرتبة

الرابعة البند (2) الذي نص على "تعكس القرارات الإدارية قيمًا وأخلاقيات مهنية يتفق عليها العاملون." بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.840).

٢. بُعد تمكين العاملين

جدول (5) نتائج العينة على بُعد تمكين العاملين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تمنح المؤسسة العاملين صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم.	3.82	0.793	مرتفع	6
2	تُشرك الإدارة العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بمهامهم.	3.90	0.855	مرتفع	4
3	يشعر العاملون بأن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.	3.94	0.858	مرتفع	3
4	تتيح الإدارة للعاملين حرية التعبير عن آرائهم.	3.84	0.903	مرتفع	5
5	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بسلاسة.	3.98	0.787	مرتفع	2
6	توفر المؤسسة فرصًا للتعلم وتطوير المهارات.	4.02	0.883	مرتفع	1
البعد ككل		3.91	0.883	مرتفع	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على **البعد الثاني** الذي يتعلق بقياس "تمكين العاملين" وقد أظهرت النتائج حصول البعد على **مستوى مرتفع** بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.883).

كما بينت النتائج أن البند (6) والذي نص على "توفر المؤسسة فرصًا للتعلم وتطوير المهارات." حصل على أعلى متوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.883)، ثم جاء البند (5) والذي نص على "يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بسلاسة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(3.98) وانحراف معياري (0.787)، يليه البند (3) الذي نص على "يشعر العاملون بأن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية." بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.858)، وفي المرتبة الرابعة البند (2) الذي نص على "تُشرك الإدارة العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بمهامهم." بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.855).

٣. بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (6) نتائج العينة على بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	4.04	0.747	مرتفع	1
2	يتم أخذ آراء العاملين عند وضع خطط العمل.	3.59	0.920	مرتفع	6
3	يتاح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة.	3.76	0.951	مرتفع	3
4	تُناقش القرارات التنظيمية بشكل جماعي عند الحاجة.	3.73	1.021	مرتفع	4
5	توفر المؤسسة قنوات رسمية لتقديم المقترحات والملاحظات.	3.96	0.848	مرتفع	2
6	يشعر الموظفون بأن مشاركتهم تؤثر في القرارات النهائية.	3.67	0.909	مرتفع	5
البعد ككل		3.79	0.647	مرتفع	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على البعد الثالث الذي يتعلق بقياس "المشاركة في اتخاذ القرارات" وقد أظهرت النتائج حصول البعد على مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.647).

كما بينت النتائج أن البند (1) والذي نص على " تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم. "حصل على أعلى متوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.747)، ثم جاء البند (5) والذي نص على "توفر المؤسسة قنوات رسمية لتقديم المقترحات والملاحظات." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.848)، يليه البند (3) الذي نص على " يتاح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة." بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.951)، وفي المرتبة الرابعة البند (4) الذي نص على "تُناقش القرارات التنظيمية بشكل جماعي عند الحاجة." بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.021).

٤. بُعد تشجيع الإنجاز والإبداع

جدول (7) نتائج العينة على بُعد تشجيع الإنجاز والإبداع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة.	3.96	0.747	مرتفع	5
2	تحفز الإدارة العاملين على التميز في أداء أعمالهم.	3.98	0.927	مرتفع	3
3	يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمتميزين.	4.02	0.836	مرتفع	1
4	تشجع الإدارة أساليب العمل التي تسهم في تحسين الأداء.	4.02	0.678	مرتفع	2
5	تهتم الإدارة بدعم وتنفيذ الابتكارات التي يقدمها العاملون.	3.98	0.812	مرتفع	4
6	تحرص المؤسسة على تبني أفكار العاملين المفيدة.	3.94	0.881	مرتفع	6
البعد ككل		3.98	0.630	مرتفع	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على البعد الرابع الذي يتعلق بقياس " تشجيع الإنجاز والإبداع " وقد أظهرت النتائج حصول البعد على مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.630).

كما بينت النتائج أن البند (3) والذي نص على " يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمتميزين." حصل على أعلى متوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.836)، ثم جاء البند (4) والذي نص على "تشجع الإدارة أساليب العمل التي تسهم في تحسين الأداء." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.678)، يليه البند (2) الذي نص على "تحفز الإدارة العاملين على التميز في أداء أعمالهم." بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.927)، وفي المرتبة الرابعة البند (5) الذي نص على "تهتم الإدارة بدعم وتنفيذ الابتكارات التي يقدمها العاملون." بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.630).

ثانيًا: الولاء التنظيمي

جدول (8) نتائج العينة على محور الولاء التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	4.12	0.791	مرتفع	4
2	أبذل جهدًا إضافيًا من أجل نجاح المؤسسة.	4.06	0.785	مرتفع	5
3	أحرص على تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية.	4.33	0.554	مرتفع جدًا	1
4	أشعر بالرضا تجاه عملي في المؤسسة.	4.14	0.800	مرتفع	2
5	أفضل البقاء في المؤسسة لفترة طويلة.	3.73	1.021	مرتفع	10
6	أثق بسياسات المؤسسة وإدارتها.	3.80	0.939	مرتفع	8
7	أشارك بفاعلية في الأنشطة المؤسسية المختلفة.	4.02	0.678	مرتفع	6
8	أشعر بالارتباط العاطفي تجاه المؤسسة.	3.75	0.977	مرتفع	9
9	أدافع عن المؤسسة في حال تعرضها للانتقاد.	3.90	0.806	مرتفع	7
10	أفتخر بانتمائي لهذه المؤسسة.	4.12	0.816	مرتفع	3
البعد ككل		3.99	0.597	مرتفع	

يعرض الجدول السابق نتائج العينة على **المحور الثاني** الذي يتعلق بقياس "الولاء التنظيمي" وقد أظهرت النتائج حصول البعد على **مستوى مرتفع** بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.597).

كما بينت النتائج أن البند (3) والذي نص على "أحرص على تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية." حصل على أعلى متوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.554)، ثم جاء البند (4) والذي نص على "أشعر بالرضا تجاه عملي في المؤسسة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.800)، يليه البند (10) الذي نص على "أفتخر بانتمائي لهذه المؤسسة." بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.816)، وفي المرتبة الرابعة جاء البند (1) الذي نص على "أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها." بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.791)، وفي المرتبة الخامسة جاء البند (2) والذي نص على "أبذل جهداً إضافياً من أجل نجاح المؤسسة.: بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.785).

٢,٤. اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، لبحث مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم، تم استخدام معامل الانحدار المتعدد، وقد أشارت النتائج وفق التالي.

جدول (9) يوضح نتائج تأثير توفر الثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي

SIG	F	R ² المعدلة	R ²	R
0.000	14.55	0.520	0.559	0.747

الولاء التنظيمي					المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	(β)	(SE)	(B)	
0.01	1.354	0.185	0.144	0.195	البعد الأول: القيم التنظيمية
0.05	1.835	0.314	0.176	0.323	البعد الثاني: تمكين العاملين
0.01	1.642	0.254	0.143	0.234	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار
0.05	0.591	0.096	0.154	0.091	البعد الرابع: تشجيع الإنجاز والإبداع

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم. فقد بين نموذج الانحدار أن الأبعاد الأربعة (القيم التنظيمية، تمكين العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإنجاز والإبداع) تفسّر ما نسبته 55.9% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وهي نسبة مرتفعة.

كما أظهر اختبار ANOVA أن أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها دال إحصائيًا ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرًا مؤثرًا في الولاء التنظيمي، ويشير إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها الأربعة على الأداء التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.

وفيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل، أوضحت النتائج تباينًا في درجة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي. فقد تبين أن القيم التنظيمية تمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة، حيث أظهرت النتائج أنها تؤثر بشكل دال إحصائيًا على الولاء التنظيمي للعاملين ($B = 0.195$; $Sig = 0.01$)، ما يشير إلى أن وجود منظومة قيم واضحة ومتفق عليها يسهم في توجيه سلوك العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء، حيث يشعر الفرد بأن قيم المؤسسة تتسق مع قيمه الشخصية، مما ينعكس إيجابًا على ولائه واتجاهاته نحو العمل.

كما بينت النتائج أن تمكين العاملين يُظهر أثرًا إيجابيًا في الولاء التنظيمي ($B = 0.323$; $Sig = 0.05$). ويُفسّر هذا بأن منح العاملين صلاحيات أوسع، وإتاحة الفرصة لهم لتحمل مسؤوليات أكبر، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار، تسهم في تقوية ارتباطهم بالمؤسسة. كما أكدت النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرارات تُعد أحد المتغيرات المؤثرة بشكل دال إحصائيًا في الولاء التنظيمي للعاملين ($B = 0.234$; $Sig = 0.01$). ويشير هذا إلى أن إشراك العاملين في عمليات صنع القرار يساهم في تعزيز إحساسهم بالمسؤولية والثقة، ويعمق إدراكهم لقيمة دورهم داخل المؤسسة. أما البعد المتعلق بتشجيع الإنجاز والإبداع فقد أظهر تأثيرًا إيجابيًا ولكنه دال إحصائيًا ($B = 0.091$; $Sig = 0.05$). مما يشير إلى أن ممارسات التحفيز وتشجيع الإنجاز داخل المؤسسة تعزز من الولاء التنظيمي للعاملين.

ملخص الفصل:

يتضمن هذا الفصل عرضًا مفصلاً للنتائج الإحصائية المستخلصة من تطبيق أداة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، وخلال الفصل التالي سيتم مناقشة النتائج، إلى جانب عرض التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في توجيه الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات المقترحة

تمهيد

يُقدم هذا الفصل مناقشة شاملة للنتائج التي أسفر عنها تطبيق أدوات الدراسة، مع دعم هذه النتائج بما ورد في الدراسات السابقة وما توصل إليه الباحثون في المجال. كما يتضمن الفصل عرضاً لمجموعة من التوصيات المعتمدة على النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى تقديم عدد من المقترحات البحثية التي يمكن للباحثين الاستفادة منها في دراسات لاحقة.

1.5. مناقشة الدراسة

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية لدى الاتحاد العربي لكرة القدم أن العاملين يدركون وجود ثقافة تنظيمية مرتفعة المستوى في أبعادها الأربعة، وهو ما ظهر من ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد. فقد جاء بُعد القيم التنظيمية في مقدمة الأبعاد **بمتوسط مرتفع**، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد مجموعة من القيم الواضحة التي تُسهم في توجيه سلوك العاملين وتعزيز الانسجام التنظيمي بينهم. وتكشف هذه النتيجة عن وجود مناخ قيمى مستقر داخل المؤسسة ينعكس بصورة إيجابية على طبيعة العلاقات المهنية ومستوى الالتزام، وهو ما يتسق مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة أبو شريعة (2020) وشقرانة (2021) التي أكدت أن وضوح القيم التنظيمية يمثل أساساً لتعزيز التماسك والانتماء داخل المؤسسة.

كما أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق **تمكين العاملين** في الاتحاد العربي لكرة القدم **مرتفعة**؛ حيث توفر المؤسسة فرصاً للتعليم وتطوير المهارات، كما يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بسلاسة، ولديهم القدرة على اتخاذ قرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية، كما تُشرك الإدارة العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بمهامهم. وهذا يتوافق مع دراسات مثل Rizvi & Maulana (2025) والمليحان (2019)، والتي أكدت أن التمكين يمثل أحد الركائز المهمة التي تسهم في تعزيز الإحساس بالمسؤولية وتحسين الأداء.

وبينت النتائج إلى أن مستوى تطبيق **المشاركة في اتخاذ القرارات** في الاتحاد العربي لكرة القدم **مرتفعة**؛ حيث تُشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، كما أن هناك قنوات رسمية لتقديم المقترحات والملاحظات، ويتاح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، كما تُناقش

القرارات التنظيمية بشكل جماعي عند الحاجة. وهو ما أكدته دراسات مثل بدوي (2016) والطريسي (2024) التي أوضحت أن المشاركة تُعد من العوامل التي تُسهم في رفع مستوى الاندماج والالتزام الوظيفي.

وفيما يتعلق ببعد تشجيع الإنجاز والإبداع في الاتحاد العربي لكرة القدم مرتفعة؛ حيث يتم مكافأة الموظفين المبدعين والتميزين، كما تعمل الإدارة على تشجيع أساليب العمل التي تسهم في تحسين الأداء، كما تحفز الإدارة العاملين على التميز في أداء أعمالهم، وتهتم الإدارة بدعم وتنفيذ الابتكارات التي يقدمها العاملون. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج أبو شريعة (2020) وأحمد (2019) اللتين أثبتتا أن دعم الإبداع يمثل عنصراً مهماً في تحسين الأداء وتعزيز الروح المعنوية للعاملين.

أما بالنسبة لمحور مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم مرتفع؛ حيث يُشعر العاملون بالرضا تجاه عملهم في المؤسسة، كما أنهم يفتخرون بانتمائهم لهذه المؤسسة، وشعورهم بالانتماء لعملهم بها، كما أنهم يبذلون جهداً إضافياً لتعزيز نجاح المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات مثل عبادو (2015) والنجار (2024)، التي أكدت أن المؤسسات ذات الثقافة الإيجابية غالباً ما تتمتع بمستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي، حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما نسبته 55.9% من التباين في الولاء التنظيمي، وهو ما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، مثل خثير (2017) ومنجل (2020) وآمين (2023) و Kahpi (2020)، والتي أثبتت جميعها أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الولاء والانتماء للعاملين.

وعند تحليل أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، تبين أن القيم التنظيمية تمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي، وهو ما يتفق مع دراسات مثل أبو شريعة (2020) وشقرانة (2021) التي أكدت أن وضوح القيم المؤسسية ينعكس إيجاباً على رضا العاملين واندماجهم. كما أظهرت النتائج أن تمكين العاملين يمارس أثراً إيجابياً على الولاء التنظيمي، وهي نتيجة تتوافق مع نتائج Rizvi & Maulana (2025) والمليحان (2019) التي ربطت بين التمكين وبين رفع مستويات الرضا الوظيفي والولاء. أما بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات فقد جاء أثره دالاً إحصائياً، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه خدوج (2016) والطريسي (2024) من أن إشراك العاملين في صنع القرار يعزز من مستويات الانتماء والالتزام داخل المؤسسة. وفيما يخص تشجيع الإنجاز والإبداع، فقد ظهر أثره إيجابياً، ما يشير إلى أن

تطوير سياسات التحفيز والابتكار قد يسهم في تعزيز الولاء بدرجة أكبر، وهو ما يتفق مع ما طرحته دراسات مثل أحمد (2019) و Puspita (2020) التي ربطت بين الإبداع والولاء التنظيمي من خلال وسطاء تنظيميين.

2.5. التوصيات والمقترحات البحثية.

هناك عدد من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ومنها:

- تعزيز القيم التنظيمية داخل المؤسسات، والعمل على نشرها من خلال السياسات الداخلية، وبرامج التدريب، والأنشطة التنظيمية التي تعزز الانتماء والالتزام.
- منح العاملين مزيداً من الصلاحيات المرتبطة بمهامهم، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات اليومية.
- إشراك العاملين في صياغة بعض الخطط التشغيلية والقرارات المرتبطة بمهامهم، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- تصميم نظام حوافز عادل يضمن مكافأة الأداء والإبداع، ويشجع الموظفين على الابتكار.
- الاستثمار في برامج الرفاه الوظيفي، وتوفير الدعم النفسي والمهني للعاملين.
- دراسة دور المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو التماثل التنظيمي، في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية العربية.

3.5. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على العاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات رياضية أو إدارية أخرى. كما أنه تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، وقد تتغير الاتجاهات التنظيمية والبيئة المؤسسية مرور الوقت. كما اقتصرت الدراسة على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية، وربطها بالولاء التنظيمي. وخلال ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، اقتصرت العينة على (51) مشاركاً، وقد تزداد دقة النتائج في حال تطبيق الدراسة على عينات أكبر.

4.5. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً رئيسياً في تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وقد كان بُعد القيم التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات من أكثر الأبعاد تأثيراً. وتبرز هذه النتائج أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية، بوصفها مدخلاً أساسياً لبناء ولاء تنظيمي مستدام يسهم في رفع الأداء وتحسين الاستقرار الوظيفي. كما تؤكد الدراسة أن تطوير السياسات الإدارية، ودعم المشاركة، وتفعيل التمكين، وتعزيز ممارسات التحفيز، تعد من أهم المتطلبات التي تسهم في رفع مستوى الولاء والانتماء للعاملين. وتفتح هذه الدراسة المجال أمام باحثين آخرين لاستكشاف متغيرات جديدة قد تؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، مما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الممارسات الإدارية في البيئة الرياضية العربية.