

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

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
قائمة المراجع	13

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

يشهد العصر الحالي سلسلة متسارعة من التحولات والتحديات في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، مما جعل التغيير سمة أساسية لهذا العصر. وباعتبار أن المنظمات تعمل كنظم مفتوحة تتفاعل باستمرار مع محيطها الخارجي، مما يفرض عليها الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات لضمان بقائها وتحقيق أهدافها ورسالتها. ومن أجل القيام بذلك تعمل المنظمات على تبني استراتيجيات متنوعة تهدف إلى دمج الموارد المادية مع الطاقات البشرية بشكل متناغم. وتُعد الموارد البشرية من بين أبرز مدخلات المنظمة وأكثرها تأثيراً على أدائها، حيث يسهم وجود أفراد يمتلكون الكفاءة والدافعية اللازمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (سحري، 2019).

وتعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تم استخدامها في المجالات الإدارية باعتبارها من العوامل التي تؤثر في مختلف الجوانب التنظيمية والسلوكية، كما تُسهم الثقافة التنظيمية في تهيئة المناخ الملائم لتبني أنماط إدارية معينة دون غيرها، وتعزيز القدرة على التفاعل الإيجابي مع رسالة المنظمة ورؤيتها. كما تلعب دوراً مهماً في دعم مستويات الانضباط الوظيفي، وزيادة شعور الموظفين بالرضا، وتعزيز التعاون والتماسك بين فرق العمل، إلى جانب تشجيع ممارسات الرقابة الذاتية. وتسهم هذه العوامل مجتمعة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق أهداف كلاً من إدارة الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام (خشير، وزبير، 2017).

وفي هذا الجانب، لكي تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها، ورفع مستوى كفاءتها، لا بد أن يكون هناك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين، إذ يُعد هذا الولاء أحد العوامل الأساسية في تعزيز الشعور بالانتماء تجاه المنظمة، وزيادة مستوى الثقة مع قيمها وأهدافها من أجل رفع مستوى رغبتهم في بذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الغايات والتي تنعكس بشكل إيجابي على ثقة العاملين في المؤسسة التي ينتمون إليها، ومن ثم تعزيز مستوى الرضا الوظيفي. فالولاء التنظيمي من العوامل التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الكفاءة، وتعزيز الانتماء إلى المؤسسة، وتحسين مستوى الرضا (رضوان، 2016).

وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تسهم في إكساب العاملين العادات التنظيمية التي تُعزز من القيم والمعايير التنظيمية، والالتزام بتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، كما أنها تُسهم في تحقيق نوع من الاستقرار التنظيمي ورفع مستوى الالتزام بالمقاصد المشتركة، ومن ثم تحقيق مستوى من الولاء التنظيمي لدى العاملين مما يدفعهم نحو بذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الرؤية، والتفكير في المصلحة العليا للمؤسسة، بما يتجاوز أهدافهم الذاتية وذلك من أجل الصالح العام من خلال الشعور الجمعي. فالثقافة التنظيمية من المتغيرات الداعمة للأطر الرسمية من خلال طرح سياقات عمل تنظيمية، وتعزيز الضبط الذاتي، والمسألة الذاتية للعاملين، كما تحفز العاملين على تنمية الحرص على مصالح المؤسسة والاعتزاز بها، مما يدفعهم نحو تقديم المزيد من الجهود الإضافية لتحقيق أهدافها (الترهوني، وبحيح، 2016).

يُعد الاتحاد العربي لكرة القدم منظمة رياضية إقليمية تأسست عام 1974م ويقع مقره الرئيسي حاليًا في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتهدف إلى تطوير كرة القدم في مختلف الدول العربية من خلال تنظيم العديد من البطولات والمسابقات المشتركة، كما أنها تعمل على تنسيق الجهود بين الهيئات المتخصصة في الدول العربية لتعزيز العلاقات الرياضية. وتُعد هذه المؤسسة من المؤسسات التنظيمية التي تضم عدد من الهياكل الإدارية المتعددة، ومجموعة من العاملين ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة مما يجعلها تواجه بعض التحديات التنظيمية المتعلقة ببناء ثقافة تنظيمية موحدة، والمحافظة على مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي بين العاملين (الاتحاد العربي لكرة القدم، 2024).

ومن خلال ما سبق، يتبين لنا مدى أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الاتحاد العربي لكرة القدم بوصفها واحدة من الكيانات الرياضية الإقليمية والتي تضم مجموعة متنوعة من العاملين ذوات خلفيات ثقافية متعددة، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة تنظيمية موحدة تعزز من مستوى الولاء التنظيمي في بيئة متعددة الجنسيات. فعلى الرغم من الأهمية المتزايدة نحو بحث متغيرات كالثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، إلا أن هناك نقص حاد في تناول مثل هذه المتغيرات في المؤسسات الرياضية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية. لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي للعاملين داخل الاتحاد العربي لكرة القدم، بما يتيح الفرصة لتقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للتطبيق لتعزيز استقرار واستدامة المؤسسة.

١,٢. مشكلة الدراسة

يشهد العصر الحالي المزيد من التغيرات التي طرأت عليه نتيجة للعولمة، مما أظهر الحاجة إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من دور هام في تشكيل سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وقدرتها على تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بها. وعلى الرغم من العلاقة الوثيقة بين هذين المتغيرين، إلا أن هناك حاجة نحو تطبيقه في المؤسسات المتعددة الثقافات. ويعتبر الاتحاد العربي لكرة القدم من البيئات التنظيمية التي تتميز بالتعقيد، نتيجة امتلاكه عدد من العاملين ذوات خلفيات ثقافية متعددة ومتنوعة، مما يبرز أهمية الحاجة نحو استكشاف أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة الاتحاد العربي لكرة القدم. ومن خلال ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في وجود قصور على المستوى النظري والتطبيقي، وهو ما يبرز الحاجة إلى معالجة هذه المشكلة للتقليل من تأثير التعدد الثقافي داخل المؤسسة، والعمل على خلق ثقافة تنظيمية موحدة تعزز من كفاءة المنظمة، وتزيد من مستوى الرضا والولاء المؤسسي.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الأدبيات السابقة التي تناولت كلاً من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بشكل منفرد، إلا أن هناك نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وبشكل خاص في المؤسسات التي تتمتع بتعدد الثقافات والجنسيات في – حدود ما أطلعت عليها الباحثة - مما يزيد من أهمية هذه الدراسة. ومن جانب آخر، نجد أنه على الرغم من أن هناك عدد من الدراسات السابقة التي ركزت على بحث العديد من المتغيرات الإدارية على مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، إلا أن القليل منها قام بالتطبيق على المؤسسات الرياضية لما لها من طبيعة تنظيمية خاصة.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

وعلى المستوى التطبيقي، يعتبر الاتحاد العربي لكرة القدم من المؤسسات الرياضية التي تتمتع بتعدد الأقسام والإدارات، واختلاف العاملين بها في المستوى الثقافي مما يجعلها من المؤسسات التي تواجه بعض التحديات التنظيمية المتعلقة ببناء ثقافة موحدة. كما أن مثل هذه المؤسسات بحاجة إلى دراستها للخروج بمجموعة من التوصيات المقترحة والمستندة إلى نتائج علمية تدعم تطوير السياسات الداخلية لها لتعزيز ولاء العاملين بها.

ومن ثم تتمثل الفجوة التطبيقية في نقص الأدلة العلمية التي تمكن المديرين وأصحاب القرارات بها من إدارة هذه المؤسسة وتعزيز ثقافة تنظيمية قوية بها تعزز من ولاء موظفيها.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

١. إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والسعودية بشكل خاص بدراسة علمية تستكشف تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية في تشكيل مستوى الولاء لدى العاملين بالمؤسسات .
٢. قلة الدراسات – في حدود اطلاع الباحثة – التي قامت بالتطبيق على الاتحاد العربي لكرة القدم.
٣. تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية لتحقيق رؤية المملكة 2030 م نحو العمل على تطوير القطاع الرياضي، والاستثمار فيه لجعل المملكة وجهة رياضية عالمية.
٤. تسليط الضوء على كلاً من الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي باعتبارهم من المتغيرات الإدارية التي زاد الاهتمام بها خلال الفترات الأخيرة لما طرأ على العصر الحالي من تغيرات جذرية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

٥. تسهم الدراسة الحالية في إفادة مديري المؤسسات الرياضية، من خلال تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في بناء ثقافة تنظيمية لرفع مستوى الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين.
٦. تمكن نتائج هذه الدراسة أصحاب القرارات داخل الاتحاد العربي لكرة القدم من فهم تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات العاملين.
٧. تقديم توصيات مقترحة مبنية على دراسة علمية، مما تسهم في المساعدة على تطوير السياسات الإدارية لضمان تعزيز الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة، وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

٨. يمكن أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين مستوى الكفاءة داخل الاتحاد العربي لكرة القدم، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز استدامة المؤسسة.

١,٤. أسئلة الدراسة

١. ما واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) لدى الاتحاد العربي لكرة القدم؟
٢. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم؟
٣. ما أثر تطبيق الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية – تمكين العاملين – المشاركة في اتخاذ القرارات – تشجيع الإنجاز والإبداع) على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم؟
٤. ما التوصيات المقترحة لتطبيق ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم؟

١,٥. أهداف الدراسة

- 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.
- الخروج بمجموعة من التوصيات المقترحة لتطبيق ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الاتحاد العربي لكرة القدم.

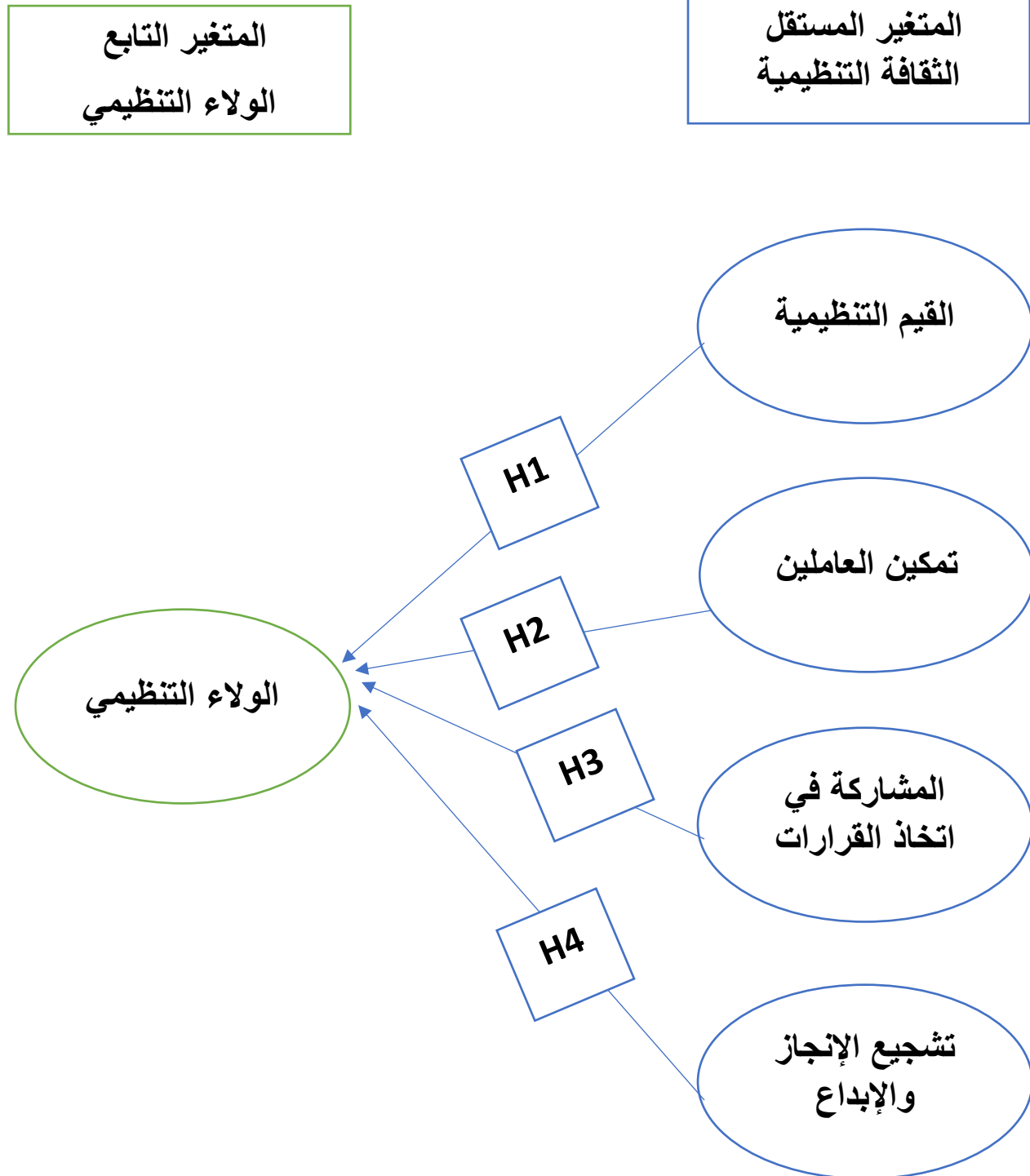
١,٦. فرضيات الدراسة

تكمن الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية:

- الفرضية الرئيسية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم

وينبثق من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع الإنجاز والإبداع على الولاء التنظيمي للعاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم.



١,٨ . منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج التحليلي الوصفي من أجل استكشاف أثر تطبيق الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الاتحاد العربي لكرة القدم، وأيضًا التعرف على واقع تطبيق الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالاتحاد العربي لكرة القدم، والوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

وخلال ذلك سيتم الاعتماد على كلا من البيانات الأولية والثانوية من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الأوراق البحثية، والدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه وغيرها من المصادر الثانوية التي تتضمن على موضوع الدراسة كأدبيات سابقة تسهم في تعزيز الفهم لجميع متغيرات الدراسة.

كما سيتم الاعتماد على المصادر الأولية من تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والذي سيتم تطبيقه بشكل إلكتروني من خلال استخدام منصة جوجل للوصول إلى أكبر عدد من العاملين، ثم سيتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات والتحقق من الفرضيات والتوصل إلى نتائج علمية موثوقة.

١,٩ . الدراسة الميدانية

تتضمن الدراسة الميدانية العمل على تصميم استبيان كأداة للدراسة، والتي ستتضمن قسمين إحداها سيمثل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، والقسم الآخر سيمثل البنود الأساسية للاستبيان والتي ستعكس متغيرات الدراسة، وسيتم الإجابة على هذه البنود وفق مقياس ليكرت الخماسي.

كما سيتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين داخل الاتحاد العربية لكرة القدم، والذي سيتم اختيارهم بشكل عشوائي. ومن أجل تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، سيتم تطبيق معادلة سيفن ثامبسون لحساب حجم العينة.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

١. الفصل الأول: المقدمة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

- الإطار النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية
- الإطار النظري المتعلق بالولاء التنظيمي

٣. الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- الدراسات السابقة التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية.
- الدراسات السابقة التي تناولت متغير الولاء التنظيمي.
- الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

٤. الفصل الرابع: منهجية الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية
- إجراءات الدراسة
- الأساليب الإحصائية

٥. الفصل الخامس: نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

٦. الفصل السادس: مناقشة النتائج والتوصيات المُقترحة

- مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة
- التوصيات المُقترحة.

الجدول الزمني للدراسة

المرحلة	المهمة	عدد الأسابيع
المرحلة الأولى	كتابة الفصل الأول للدراسة	2
المرحلة الثانية	تجميع الداتا المتوفرة لكتابة الفصول النظرية	2
المرحلة الثالثة	كتابة الإطار النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية	3
	كتابة الإطار النظري المتعلق بالولاء التنظيمي	2
المرحلة الرابعة	كتابة فصل الدراسات السابقة	3
المرحلة الرابعة	تصميم الاستبيان وعرضه على المحكمين	2
	توزيع الاستبيان على العينة	3
	حساب الصدق والثبات للأداة	1
	كتابة الفصل الرابع المتعلق بالمنهجية	2
المرحلة الخامسة	إدخال البيانات التي تم جمعها	2
	تحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS	1
	كتابة الفصل الخامس المتعلق بالنتائج	1
	كتابة المناقشة	1
المرحلة السادسة	كتابة التوصيات المقترحة	1
	تجميع فصول الدراسة وتنسيقها وفق دليل الجامعة	1

قائمة المراجع

- الاتحاد العربي لكرة القدم (2024). <https://uafa-ac.com/%d9%85%d9%86-%d9%86%d8%ad%d9%86/>
- الترهوني، رمضان، وبحيح، خديجة (2016). التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، (ع: 4)، ص: 185 – 228.
- خشير، محمد، وزبير، محمد (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلي، مجلة الباحث، (ع: 17)، ص: 445 – 458.
- رضوان، أحمد (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنهاز.
- سحري، ماجدة (2019). أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة.