



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال بعنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز سعيدة Sonelgaz

تحت إشراف:

د. عيدود محمد فوزي

من إعداد الطالبان:

بشتولة أمال عالية

شيخي أيمن

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة	د. محمود العوني
مشرفا ومقررا	جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة	د. عيدود محمد فوزي
مناقشا	جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة	د. بوعلي هشام

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ وآله وصحبه،
أما بعد

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في انجاز هذا العمل،
فله الحمد أولاً وآخراً.

نقدم شكرنا وتقديرنا الى أستاذنا الفاضل والكريم

الأستاذ الدكتور: عيدود محمد فوزي

المشرف على الدراسة ما بذله من جهود مخلصة ومساعدة قيمة وتوجيهات سديدة كان لها
الأثر الكبير على تطور وإتمام هذه الدراسة، فله منا وافر التقدير والامتنان والدعاء له
بالصحة والعافية وأن يجزيه الله عنا وعن طلبة العلم موفور الجزاء.

كما نتقدم بخالص الامتنان الى الأساتذة الكرام كل باسمه الذين سنال شرف مناقشتهم
لدراستنا هذه فلهم الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستير درينا العلمي،
الشكر موصول لكل أساتذتنا وزملائنا بالكلية.

الأهداء

الى الوالدين الكريمين
إلى أفراد أسرتي وأصدقائي
الى زملائي
أهدي هذا العمل الى كل طالب علم

شيعي يمن

2025

الأهداء

الى أعز من أملك في الوجود وأبر الناس بصبرتي

الى الذين تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما

الى الوالدين الكريمين قرة عيني

الى أخواتي العزيزات كل باسمهن

الى أعز صديقة لي

الى كل من علمني خلقا وحرفا

أهدي عملي هذا الى كل طالب علم

بشئلة أمان عالية

2025

الملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي توحد وتوجه سلوك الأفراد داخل التنظيم، والتي تستمد من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وهي بمثابة مرجع للمؤسسة تعود إليه لتهج السلوكيات الايجابية داخلها، أما الولاء التنظيمي هو تلك الحالة النفسية التي تعكس العلاقة الايجابية والانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع هم الذين لديهم انتماء قوي واستعداد كافى لبذل جهود تجاه منظماتهم وارتباطهم بها والاستمرار فيها. تدفث هذه الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة Sonelgaz سعيذة- الجزائر، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية عددها 50 موظف من إجمالي العاملين بالمديرية، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاصدار 26 (IBM22) حيث توصلنا في هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسة محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي متوسط. كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الولاء التنظيمي، المنظمة، شركة سونلغاز سعيذة.

Abstract:

Organizational culture is a set of values, beliefs, norms, and expectations that unify and guide the behavior of individuals within the organization. It is derived from social culture, the organization's mission, vision, and objectives. It serves as a reference for the institution to adopt positive behaviors within it. On the other hand, organizational loyalty is the psychological state that reflects the positive relationship and harmony between individuals and their organizations. Individuals with high loyalty are those who have a strong sense of belonging and sufficient willingness to exert efforts towards their organization, remain connected to it, and continue with it. This study aim to identify organizational culture and its impact on organizational loyalty at the Electricity and Gas Distribution Directorate of

Sonalgaz in Saida, Algeria. The questionnaire was used as a data collection tool, distributed to a random sample of 50 employees out of the total staff at the directorate. The data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 26 (IBM22). In this study, we reached a set of results, the most important of which are the presence of a somewhat strong organizational culture in the institution under study and a moderate level of organizational loyalty. The study results also indicated a positive impact relationship between organizational culture and organizational loyalty.

Key words: Organizational Culture, Organizational Values, Organizational Loyalty, Organization, Directorate of Sonalgaz in Saida.

انفخرس

ص	الفهرس
–	الشكر والتقدير
–	الاهداء
–	الملخص
–	الفهرس
–	قائمة الأشكال والجداول
أ – ز	المقدمة العامة
الفصل الأول: الاطار النظري للثقافة التنظيمية	
01	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
02	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ونظريات تكوينها ونشأتها
07	المطلب الثاني: أبعاد وعناصر ومكونات الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها
15	المطلب الثاني: وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية ومحدداتها
	المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
21	المطلب الأول: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار النظري للولاء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه	
28	تمهيد
	المبحث الأول: مدخل لمفهوم الولاء التنظيمي
29	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته
31	المطلب الثاني: مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي
33	المطلب الثالث: عناصر ومرتكزات الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
	المبحث الثاني: نظريات دراسة الولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه
36	المطلب الأول: نماذج واتجاهات الولاء التنظيمي

42	المطلب الثاني: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
43	المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي وفوائد قياسه
	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي
45	المطلب الأول: عوامل تنمية الولاء التنظيمي ومؤثراته لدى العاملين
46	المطلب الثاني: آثار الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي على المنظمة
48	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة Sonelgaz سعيدة	
52	تمهيد
	المبحث الأول: نشأة وتعريف مديرية الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز
53	المطلب الأول: نشأة مديرية الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز
53	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز سعيدة
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
56	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية
58	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
	المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات
66	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
67	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان
84	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
91	خلاصة الفصل
95	الخاتمة العامة
97	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق

قائمة الاشكال

والسجد اول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	عناصر الثقافة التنظيمية	1-1
15	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	2-1
17	نموذج Schein لمستويات الثقافة التنظيمية	3-1
18	مستويات الثقافة التنظيمية عند Don Hellriegel and John W.Slocum	4-1
21	محددات الثقافة التنظيمية	5-1
22	الوعي لعملية تكوين ثقافة المنظمة	6-1
23	فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة	7-1
32	أبعاد الولاء التنظيمي	1-2
34	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي- نموذج ستين	2-2
35	نموذج مارش وماناري- العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي	3-2
37	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز	4-2
41	رؤيتي الولاء التنظيمي- المقاربة النفسية	5-2
47	الثقافة التنظيمية والفعالية	6-2
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة	1-3
62	توزيع العينة حسب الجنس	2-3
63	توزيع العينة حسب العمر	3-3
64	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	4-3
65	توزيع العينة حسب الوظيفة	5-3
66	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	6-3
67	التوزيع الطبيعي لمحور الثقافة التنظيمية	7-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	أشكال الولاء- نموذج Etzioni	1-2
39	أنواع الولاء التنظيمي- نموذج كنتر	2-2
42	استراتيجيتي الولاء والضبط	3-2
57	مقياس سلم ليكارت الخماسي	1-3
58	قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	2-3
61	معامل ألفا كرونباخ	3-3
61	توزيع العينة حسب الجنس	4-3
62	توزيع العينة حسب العمر	5-3
63	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	6-3
64	توزيع العينة حسب الوظيفة	7-3
65	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	8-3
66	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان	9-3
67	تحديد الاتجاه حسب المتوسط المرجح	10-3
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات الموافقة لبعـد القيم التنظيمية	11-3
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات الموافقة لبعـد الأعراف التنظيمية	12-3
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات الموافقة لبعـد المعتقدات التنظيمية	13-3
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات الموافقة لبعـد التوقعات التنظيمية	14-3
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات الموافقة لبعـد لكل بعد ومحور الثقافة التنظيمية	15-3
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات الموافقة لبعـد محور الولاء التنظيمي	16-3
84	قيم معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي	17-3
84	تحليل التباين لتأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي	18-3

84	تحليل الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي	19-3
85	قيم معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي	20-3
85	تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية والولاء التنظيمي	21-3
86	تحليل الانحدار لأثر القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي	22-3
86	قيم معامل ارتباط بيرسون بين الأعراف التنظيمية والولاء التنظيمي	23-3
86	تحليل التباين لتأثير الأعراف التنظيمية و الولاء التنظيمي	24-3
87	تحليل الانحدار لأثر الأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي	25-3
87	قيم معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي	26-3
88	تحليل التباين لتأثير المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي	27-3
88	تحليل الانحدار لأثر المعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي	28-3
89	قيم معامل ارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي	29-3
89	تحليل التباين لتأثير التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي	30-3
89	تحليل الانحدار لأثر التوقعات التنظيمية على الولاء التنظيمي	31-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
104	الاستبيان	الملحق 1
111	ملاحق مخرجات SPSS	الملحق 2

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

في ظل التحولات والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال المعاصرة، والتي من شأنها التأثير في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، سلط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية الذي أصبح محل اهتمام الباحثين لاعتباره أبرز الاتجاهات الحديثة المستخدمة في مجال العلوم الادارية كونها تشكل عامل مؤثر في العديد من الجوانب التنظيمية والسلوكية.

فالمنظمة التي تملك ثقافة ذو طابع تكيفي، قوي ومرن تمكن أعضائها من تنمية سلوكهم الابداعي وتخلق لهم دافعية لبذل المزيد من الجهد وتقديم أداء أفضل، كما أنها تترك سمة في المنظمة وهي ما تميزها عن مثيلاتها. ويأتي مثل هذا الاهتمام نتيجة ادراك أهمية تأثير رضا العاملين وولاءهم لمنظماتهم على مستوى الأداء ومن الجدير بالذكر أن مستوى ولاء الفرد للمنظمة يتأثر بمدى وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها وطبيعة الثقافة السائدة بمحدداتها وما تشتمل عليه من قيم واتجاهات ومعتقدات ورموز ولغة، بالإضافة الى توقعات الفرد الايجابية والسلبية والخصائص والسمات الوظيفية ومع دعم الادارة العليا والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

والثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمة لكونها بيئة التنظيم التي تعيش فيها المنظمة والتي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها وهي التي تحدد المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وبالتالي ولائهم.

فالولاء الوظيفي له تأثيرات مهمة على كثير من سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، وله أيضا انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. يفترض أن يكون الولاء الوظيفي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم لذا فإن للولاء الوظيفي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وله أثر واضح في سير العمل فيها، وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يؤدي دورا مهما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم ويقلل من سلوكهم السلبي وبالتالي الدفع بعجلة تقدمها ما يؤدي في الأخير الى استمراريتها وبقائها.

والولاء لا يأتي من العدم بل هو شعور مكتسب، فالفرد العامل يبدي ولاءه لمؤسسته التي يعمل بها من خلال العمل على تحقيق أهدافها، لذلك على المنظمات السعي لكسبه من خلال ارضاء دوافع العاملين واشباع حاجاتهم وبالتالي الرفع من معنوياتهم وتشجيعهم على تقديم الأفضل لها لذلك وجب على

المؤسسات أن تبني ثقافتها التنظيمية على الولاء من خلال تركيز اهتمامها وتسخير كل إمكانياتها للحصول على هذا الولاء.

فموضوع كل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي أمران متكاملان ومتزامنان لا يمكن الاستغناء عنهما في أي منظمة، لذلك ارتأينا دراسة هذين المتغيرين في دراستنا الحالية من أجل معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على الولاء التنظيمي للعاملين.

إشكالية الدراسة:

تتزايد أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في العصر الحديث، حيث تواجه المنظمات تحديات مستمرة في الحفاظ على استقرار بيئة العمل وتعزيز أداء الموظفين. وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل بيئة العمل وقيادة التغيير، إلا أن العلاقة بين هذه الثقافة وبين الولاء التنظيمي تظل موضوعاً معقداً ومتعدد الأبعاد، يثير العديد من التساؤلات. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ؟

ويتفرع التساؤل الرئيسي الى أسئلة فرعية للتعلم في الدراسة أكثر ونوردها في ما يلي:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية، وما هي محدداتها؟
- ما المقصود بالولاء التنظيمي؟
- ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي؟
- كيف تحافظ الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية الناجحة من جهة وولاء عاملها من جهة أخرى؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية:

وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على الولاء التنظيمي

وتتفرع الفرضية الأساسية الى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الولاء التنظيمي

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الولاء التنظيمي

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بمكوناتها: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.
- المتغير التابع: الولاء التنظيمي

أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من المبررات الموضوعية والذاتية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نلخص أهمها فيما يلي:

- المبررات الموضوعية:
 - أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في التأثير على سلوك العاملين وتحقيق نجاح المؤسسة واستدامتها.
 - عدم الاهتمام بالعاملين في بعض المؤسسات تؤدي الى انخفاض مستوى ولاءهم ، تعتبر مشكلة تعيشها المنظمات الجزائرية وهذا باعتبار أن الولاء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الأداء والانتاجية.
 - وجود فجوات في الأبحاث السابقة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي، مما يتيح فرصة لاجراء دراسة جديدة.

• المبررات الذاتية:

- توعية وتحسيس المنظمات الجزائرية والمؤسسة محل الدراسة على أهمية الدور التي تلعبه الثقافة التنظيمية
- تقديم اسهام علمي يمكن ان يساعد المنظمات في تحسين ثقافتها وزيادة ولاء موظفيها.
- الاهتمام الشخصي لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد داخل المؤسسات

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

- ✓ يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال.
- ✓ كون الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي في تحقيق انتاجية مرتفعة وتحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم في تحسين المستوى، كما أنها تعتبر عامل مهم في اتخاذ القرارات الادارية.
- ✓ دراسة موضوع الثقافة يفيد ويساعد على تحليل سلوك وتصرفات العاملين ومعرفة قيمهم وسماتهم المشتركة وبالتالي معرفة كيفية التأثير عليهم بها وفهم المشكلات المختلفة وتقليل من الصراعات السائدة داخل المنظمة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال الاجابة على التساؤلات المطروحة أنفا الى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

- ✓ معرفة مستوى انتشار الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز التابعة لشركة سونلغاز سعيدة.
- ✓ تقييم مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المديرية وتحليل العوامل المؤثرة فيه.
- ✓ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي ومدى ارتباطهما ببعضهما البعض.
- ✓ تحليل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين.

الدراسات السابقة:

في إطار البحث العلمي، يُعتبر استعراض الأبحاث والدراسات السابقة خطوة أساسية تهدف إلى فهم المساهمات التي تم تقديمها في مجال موضوع الدراسة. من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة، يمكننا تحديد النقاط الرئيسية التي تم تناولها، وفيما يلي أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها:

1. دراسة محمد خثير، محمد زبيروحكيم بن جروة، 2017، "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين" دراسة حالة هيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مقال من مجلة الباحث عدد 17|2017.

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين حيث توصل الباحثون الى النتائج التالية:

- الولاء التنظيمي يعزز فعالية المنظمة وكفاءتها من خلال تأثيره المباشر على الروح المعنوية للأفراد، التعاون، الإبداع، الأداء، والإنتاجية. كما يساهم في تطوير المسار المهني للعامل وتحسين حياته الشخصية. يولد الولاء رغبة في الاستمرار بالمنظمة، مما يقلل من الغياب، التأخر، التسرب الوظيفي، والتكاليف المرتبطة بها.
- الثقافة التنظيمية هي نظام متكامل ومرن يشمل القيم والسلوكيات والممارسات التي يتبناها أفراد المنظمة، بالإضافة إلى ما ينتجونه أو يتعاملون معه من أشياء ملموسة. تساهم الثقافة التنظيمية في توجيه السلوكيات داخل المنظمة وتعزيز استمراريته وفعاليتها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمكوناتها وأبعادها المختلفة موجه للعديد من السلوكيات والتصرفات والاتجاهات داخل المنظمة، كالانضباط، والرقابة الذاتية، والشعور بالمسؤولية، والانتماء، والولاء التنظيمي.

2. دراسة هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، 2022، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي" دراسة حالة شركة صلالة لخدمات الموانئ بمحافظة ضفار، رسالة ماجستير إدارة الدولة، سلطنة عمان ، علوم التسيير جامعة محمد الأول، المملكة المغربية.

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي ومدى تأثير الخصائص الديمغرافية على متغيري الدراسة، وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج نذكر منها:

- وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تنبئ الالتزام التنظيمي.
3. دراسة جزار ميسون وبوطرح آسيا، 2022، "الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي" دراسة حالة عمال بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية ميله، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تحقيق اولاء التنظيمي.

وتوصلتا الباحثتان من خلال هذه الدراسة الى أن الثقة التنظيمية تعتمد على التوقعات الايجابية والمشاعر المشتركة بين أعضاء التنظيم، مما يعزز التعاون والاعتماد المتبادل بينهم، وأن الثقة التنظيمية تعتب أصلا استراتيجيا فريدا للمنظمة ويصعب تقليده من قبل المنافسين، كما تسهم في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية مما يؤدي الى تحسين الأداء العام للمنظمة وتحقيق النجاح.

4. دراسة Adam Ericsson، 2018، "Organizational Culture and Employee Loyalty" دراسة

حالة مؤسسة IKEA، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة Suède - Gävle، 2018.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مشاركة العاملين وولاءهم، حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى أن ثقافة المنظمة تساهم في تعزيز رضا الموظفين وولائهم من خلال عدة جوانب وهي:

- الثقافة القائمة على الانفتاح والتواصل لتحسين الممارسات القائمة.
- ثقافة التمكين تعبر عن الثقة بالموظفين، مما يجعلهم يشعرون بالتقدير والرغبة في المساهمة بنمو الشركة.
- ثقافة التعلم والتطوير تُحفّز الموظفين على تطوير مهاراتهم ونقل المعرفة والبقاء مُخلصين للشركة.
- ثقافة المكافآت والتوازن بين العمل والحياة تُظهر تقدير الشركة لموظفيها، مما يجعلهم يشعرون بالرعاية والاعتراف بجهودهم.
- ثقافة تعزز شعور الانتماء والمساواة بين الموظفين، مما يُسهم في خلق بيئة عمل سعيدة وزيادة ولائهم.

5. دراسة عيسى روابحية، 2018، تحت عنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة"

دراسة حالة مؤسسة فرتيال بولاية عنابة، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة المؤسسات، جامعة

20 أوت 1955 سكيكدة 2018.

هدفت هذه الدراسة الى تسخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة وقياس درجة توفر أبعاد المنظمة فيها، ثم تحليل التأثيرات التي تفرزها عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة.

كما بينت أيضا وجود تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة.

6. دراسة ربحي كريمة، 2013، "تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية" دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة بليدة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2013.

جاءت هذه الدراسة بهدف تحليل التكامل بين قيم الثقافة التنظيمية ومدخل إدارة الجودة الشاملة ودراسة أبعاد ذلك على الأداء في الجامعات الجزائرية بصفة عامة.

وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تمثل الثقافة جزءاً أساسياً من هوية الأفراد والمجتمعات، حيث تؤثر العادات والتقاليد والمعتقدات على السلوك وتميز المجتمعات عن بعضها. ويظهر أثر الثقافة أيضاً في المؤسسات، حيث يعتمد نجاحها على توافق ثقافة الأفراد مع متطلبات التنظيم.
- من جهة أخرى، تعتمد إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحسين علاقات العمل من خلال مفهوم "المورد-الزبون" الداخلي، حيث يُعتبر كل فرد أو فريق عمل مستفيداً من عمل زملائه، مما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفي الوقت والجودة المطلوبة. تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الانسجام والتنظيم لضبط سير العمل داخل المؤسسة.
- قياس الأداء في المنظمات يعد أمراً أساسياً لتحقيق الكفاءة التنظيمية، حيث يساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب. يتجاوز هذا القياس مجرد تحديد النتائج ليشمل الاستفادة منها لتحسين الأداء المستقبلي. النجاح التنظيمي يعتمد على تحقيق مخرجات تتوافق مع متطلبات السوق، سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعتمد المنظمات على تكامل جهود العاملين لزيادة الإبداع والابتكار، مما يدعم التضامن والمشاركة بينهم. هذا التكامل يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، مما يساهم في نموها وزيادة قدرتها التنافسية. تُعتبر ثقافة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة أدوات لتحقيق هذه المبادئ.
- في قطاع التعليم الجامعي، يتطلب مواجهة التحديات صياغة حديثة لمهام الجامعات لتواكب متطلبات التنمية والطلب المتزايد على التعليم. كما أن دمج التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الجامعية أصبح ضرورياً لتحقيق الكفاءة والارتقاء بجودة التعليم بما يتماشى مع احتياجات المستقبل.

7. دراسة لینا هاشم عبد الله الواكد وعبد الاله العطار، 2021، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي" دراسة حالة الشركات الأردنية الهاشمية، مقال من المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 22، 20 أغسطس 2021.

هدف هذا المقال الى معرفة ماهية الثقافة التنظيمية وتفسير وشرح عوامل بناء الثقافة التنظيمية داخل الشركات وأهميتها للقادة والمديرين وبيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي. وعن النتائج التي توصل اليها الباحثان اليها في هذا المقال كانت:

- ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية ولا تسمح بتعدد ثقافات تفرعية متباينة لأنه اذا لم تثق الثقافة التنظيمية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض.
- الثقافة والفكر التنظيمي يساعد على التوافق والتواءم والانتماء بالشكل الذي يؤكد على التواصل بين افراد الجماعة وامكانياتها ووجودها في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها واستعمال اساليب وآليات من أجل التصدي للعراقيل التي تعترض طريقها وهي تكون متباينة ما بين مؤسسة مؤسسة أخرى.

8. دراسة لبنه جمازي أمين وصحراوي و افية، 2023، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" دراسة حالة المديرية المركزية لشركة نفطال، الجزائر، مقال من مجلة أفكار وآفاق، المجلد 11، العدد 4، 2023.

هدف هذا المقال الى دراسة مستوى الولاء التنظيمي لدى الاطارات المتوسطة من خلال الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

حيث توصل الباحثان في هذا المقال الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وأنه كلما عملت المؤسسة على تطوير كل أبعاد الثقافة التنظيمية كلما زاد الولاء التنظيمي لإطارات الوسطى اتجاه مؤسساتهم.

منهجية الدراسة:

- المنهج الوصفي: اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي، الذي أتاح لنا استكشاف مختلف أبعاد ومتغيرات الثقافة التنظيمية، بما في ذلك أنواعها ومكوناتها وخصائصها المتعددة. هذا المنهج

ساعدنا في تقديم رؤية شاملة حول الموضوع، مما يسهل فهم العناصر الأساسية التي تشكل الثقافة التنظيمية.

- **المنهج التحليلي:** فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، استخدمنا أسلوب دراسة الحالة، الذي يُعتبر الأنسب لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي. يهدف هذا الأسلوب إلى تطبيق المفاهيم النظرية على الواقع العملي للمؤسسة التي تم اختيارها، مما يمكننا من تحليل العلاقة المتبادلة بين القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة، ومستوى ولاء العاملين في تلك المنظمة.

من خلال هذا الإطار، نسعى إلى تقديم تحليل معمق يوضح كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الولاء والالتزام داخل المؤسسات.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذا البحث في السداسي الرابع، السنة الثانية ماستر من سنة 2025.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة التطبيقية لهذا البحث في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بسعيدة.

هيكل الدراسة:

للإمام بكل جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى جانبين، الجانب الأول يمثل الإطار النظري أما الجانب الثاني يمثل الدراسة التطبيقية لهذا البحث.

• الفصل الأول:

ورد تحت عنوان "الإطار النظري للثقافة التنظيمية" حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الثقافة التنظيمية من مفهوم وأهمية وأبعاد وعناصر، أما المبحث الثاني فيوضح أنواع الثقافة التنظيمية، وظائفها ومستوياتها، نظرياتها ومحدداتها.

وفي المبحث الثالث تم التعرف على آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها بالإضافة إلى كيفية إدارتها.

• الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل الى مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي وكيف تأثر الثقافة التنظيمية عليه. قدمنا الولاء التنظيمي في المبحث الأول كمدخل تناولنا من خلاله مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته ومراحله وأبعاده، أما المبحث الثاني تطرقنا الى نظريات دراسة الولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه وكيفية قياسه والفوائد المترتبة عن هذه العملية.

أما المبحث الثالث أظهرنا كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

• الفصل الثالث:

عبارة عن دراسة تطبيقية تمثلت في دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بسعيدة، لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة
التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية التي تؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فهي تعكس مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتحدد طرق تعاملهم مع بعضهم البعض ومع البيئة المحيطة. تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً غير مرئي ولكنه مؤثر بقوة، يحدد كيفية تنفيذ الأعمال، ويسهم في تشكيل هوية المنظمة وتمييزها عن غيرها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على :

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ونظريات تكوينها ونشأتها

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. (الببيض و عثمانى، 2015-2016)

وقبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية، سنقوم أولا بتحديد مفهوم الثقافة.

مفهوم الثقافة

1- المفهوم اللغوي: ورد في اللغة العربية أن لفظ "الثقافة"، مشتق من الفعل ثقف، ويقال ثقف الشيء ثقفا وثقافا، أي حذقه وفهمه، وفي بعض المعاجم تعني التعلم والتهدب، وأيضا ثقف الانسان أي أدبه وعلمه وهذبه، (مرزوقي، 2017-2018)

أما في اللغة الانجليزية فكلمة cultura تترجم الى اللغة العربية على أنها الثقافة والتهدب، وقد أعطى أحيانا معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو cult وتعني العبادة والدين، ومن مشتقاتها cultivation وتعني التعمد والتهدب والرعاية، وال cultural معناها الثقافي أو الحضاري. (بن علي و قاسمي، 2016-2017)

يُعرّف مصطلح "الثقافة" في قاموس التراث الأمريكي على أنه: "المجموع الكلي للعادات والفنون والمعتقدات والمؤسسات وكل نتاج العمل البشري والعبقرية، التي يتقاسمها وينتقلها مجتمع أو سكان معينون". (P.Kotter & L.Heskett, 2000-2001)

2- المفهوم الاصطلاحي: لقد تعددت تعاريف الثقافة وتطورت بتطور الزمن حيث جاء أول استخدام علمي لمصطلح الثقافة في كتاب قدمه Taylor بعنوان "الثقافة البدائية"، واعتبر أشهر تعريف للثقافة حيث عرفها على أنها: "ذلك المركب المعقد والذي يشمل المعلومات، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والأعراف، والتقاليد، والعادات، وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الانسان ان يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع". (بيلولي، 2015-2016)

وعرفها Kotter بأنها: "قواعد السلوكيات والقيم المشتركة بين مجموعة من الناس". (بهلولي، مرجع نفسه)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعارف والأنظمة الاجتماعية التي تشاركها مجموعة من الناس. تشمل الثقافة أسلوب حياتهم وطريقة تفكيرهم وسلوكهم وتفاعلهم مع بعضهم .

مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين والمفكرين باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لتفوق ونجاح المنظمات خاصة في بيئة الأعمال الحالية والتي تتسم هذه الأخيرة بالتغيرات والتطورات السريعة التي من شأنها التأثير على كفاءة وفعالية المنظمات.

وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعاريف (خثير وآخرون، 2017):

يرى Edger Shein الثقافة التنظيمية على أنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح الى حد كاف لأنه يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بالمشكلات".

أما Kurt Lewin فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.

وعرفها Taylor بأنها: "ذلك المعقد الذي يشمل المعرفة، والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (تمرابط و عباس، 2013-2014)

كما جاء في تعريف (قويدر، 2018-2019) عن الثقافة التنظيمية أنها: "مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة، وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها".

ومن التعاريف السابقة توصلنا الى تعريف شامل مفاده أن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعتقدات، والعادات والأعراف التي ترسمها المنظمة من أجل سن قوانين وسياسات خاصة بها والتي توجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تستمد بعضها من الثقافة العامة في المجتمع والبعض الآخر من ثقافة خاصة بتنظيم معين (خصائص المنظمات) حيث أن درجة تواجد هذه الخصائص والالتزام بها في المنظمة بحسب طبيعة نشاط هذه الأخيرة، وأهم هذه الخصائص ما يلي (عبد الصمد، 2018-2019):

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف.
2. درجة قبول المخاطر وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
5. مدى دعم الادارة العليا للعاملين.
6. شكل ومدى الرقابة المتمثل في الاجراءات والتعليمات وأحكام الاشراف الدقيق على العاملين.
7. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
8. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
9. طبيعة نظام الاتصالات وفيما اذا كان قاصرا على القنوات الرسمية أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

نظريات تكوين ونشأة الثقافة التنظيمية

لقد أجريت العديد من الدراسات حول موضوع الثقافة التنظيمية، وقد أدى الى بلورة العديد من النظريات التي تفسر هذه الظاهرة، ونعرض فيما يلي أهم هذه النظريات (مرزوقي، مرجع سابق):

1. نظرية المؤسس أو القائد (Pettigrew 1979): مفاد هذه النظرية أن القائد أو المؤسس هو الذي يلعب الدور الأول في تكوين الثقافة، عن طريق وضعه لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها،

من خلال الرؤية التي يؤمن بها الأعضاء، كاستخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار و الممارسات، كل هذا يساعد على خلق شكل من المعاني والقيم والوعي الذي يعرف بثقافة المنظمة.

2. **النظرية التعددية (Louis 1980):** يرى Louis أنه مع كبر حجم المنظمات وتعدد المستويات

الوظيفية، والأقسام، والوظائف، تتطور مجموعة من الثقافات يطلق عليها اسم الثقافات الفرعية، وبأسلوب يأخذ شكل النظام، ويعزى السبب في ذلك الى تدعيم الثقافة السائدة بفعل آليات الرسمية، مما يقلل من فرضية انتشار هذه الثقافات الفرعية، بفعل وجود الحاجز المهني، وعن طريق الصراعات الناجمة عن التباين في قيم وافتراضات الأفراد والجماعات.

3. **نظرية المستويات (Fombrum 1983):** ومفاد هذه النظرية أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر

الأجيال والمجتمعات، لذلك فالمجتمع هو المصدر الأول لهاته الثقافة، ويتضح ذلك ن خلال الدين، المعتقدات، والأعراف، والتقاليد، واللغة... بعد ذلك انتقلت الى الجماعات ليشاركوا في مجموعة من السمات الثقافية يطلق عليها اسم الثقافة الفرعية، لتنتقل بعدها الى المستوى الأخير، ألا وهو الفرد من خلال ما يحمله الفرد القائد أو المؤسس من قيم ورموز وما يتركه من تأثير على الأفراد داخل المنظمة، وعليه يمكن تصور هذه النظرية لتأثيرها في ثقافة معينة، ومن ثم تخصص هاته الثقافة بطابع اداري بحث للتعرف عندئذ بثقافة المنظمة.

4. **نظرية المراحل (Shein 1983):** ركزت هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها

وافتراضاته، من أجل تحديد أدوارها واشباع حاجاتها، في ضوء الأهداف التنظيمية، ويرى Shein أن جماعة العمل وفي سبيل بقائها واستمرارها والمحافظة على قيمها ومعاييرها المشتركة التي تمثل النسيج الاجتماعي المتماسك لها، سوف تمر بعدة مراحل تعزز ولادتها وهذه المراحل هي:

● **مرحلة مواجهة السلطة والاعتمادية:** بمعنى من يقود الجماعة أو المنظمة، والمشكل الرئيسي الذي

تواجهه الجماعة، يتمثل في البحث عن الشخص الذي سيقودها، ويتصف بمجموعة من الخصائص والتي تلعب دورا مهما في عملية الاختيار مثل العمر، الخبرة، الجنس، وبالتالي يرسم هذا القائد ثقافة المنظمة، والتي يطلق عليها ثقافة القائد.

● **مرحلة مواجهة الألفة وتمايز الأدوار والعلاقة بالزملاء:** عندما تتعد الجماعة المرحلة الأولى بنجاح،

بمعنى اختيار القائد، سيتولد لبقية الأعضاء الشعور بروح التعاون والانتماء والعضوية والمشاركة واستمرار النجاح، مما يحفزها على اظهار الالتزام بصورة أكبر.

- مرحلة الابتكار والاستقرار: خلال هذه المرحلة تسعى المنظمة الى الابداع والابتكار، حيث تبدأ المجموعة بالتكيف على الطرق والأساليب الابداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها، إذ تحاول أن تحشد الجهود الجماعية وتركز على البقاء والنمو والتوسع أكثر.
 - مرحلة البقاء والنمو: قصد تحقيق المنظمة للنمو والتوسع، ينبغي عليها أن تكون مرنة ومتكيفة مع متغيرات البيئة المحيطة، وإلا فإنها ستواجه تحديات متعلقة بالحفاظ على بقائها واستمراريتها، وهنا يكمن دور القائد في احداث التغيير الثقافي لمجابهة تلك المشاكل والتهديدات.
5. نظرية الأبعاد (Scholz 1987): ترى هذه النظرية أن ثقافة المنظمة هي محصلة تأثير مجموعة من الأبعاد نوجزها في:

- البعد التطوري: افترض Scholz، أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مراحل عبر الزمن استجابة للتحديات التي تواجهها المنظمات، لتحل محلها ثقافة جديدة تستمر أيضا لمراحل لاحقة، واقترح أربع مراحل لتطور الثقافة، فالأولى هي مرحلة الاستقرار وعدم توقع وجود تحيات خارجية تتطلب التغيير، والثانية هي مرحلة رد الفعل والاستجابة، فتلقى التغيير في حدود بسيطة وتراقب ما يترتب عن ذلك تغيير بشأن السياسات والأفراد والبيئة التنظيمية، أما الثالثة فهي مرحلة التحري، والتي تحاول المنظمة تجاوزها بالبحث عن طرق وأساليب تستجيب فيها سريعا لتلك التغيرات، وأخيرا مرحلة الابداع والابتكار، وهي على قدر كبير من الأهمية عندما يكون التغيير ضرورة حتمية ومستمر.
- البعد الداخلي: ويعنى بالظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر بالتأكيد على الثقافة
- البعد الخارجي: ويقصد بها القوى والمتغيرات الخارجية والتي تمارس تأثيرها على الثقافة الطبيعية الحالية، وكيفية إدراك أعضاء المنظمة لهاته القوى والمتغيرات، ومن ثم الاستجابة لها عن طريق تطوير الثقافة المناسبة لها، فإذا واجهت المنظمة بيئة متغيرة ومعقدة، فإنها سوف تعمل على تطوير ثقافة مرنة أو إبداعية أو ثقافة تتحمل المخاطر، أما إذا اتسمت بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي والبساطة، فالأولى بها أن تطور ثقافة محافظة متجنبه للمخاطر وتنسم بالبيروقراطية.

6. نظرية التفاعل (Gibson and Ivancevic 1988): حسب هذه النظرية فإن نشأة ثقافة المنظمة يكون بفعل تفاعل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) مع الخصائص

التنظيمية (قواعد، هيكل تنظيمي، إجراءات...)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المشكلة من خلال الادارة العليا التي تساهم في تهيئة العاملين، لتبني وقبول القيم والمعتقدات المهمة، عبر الاجراءات والقواعد المكونة لاته الثقافة،

7. نظرية التوافق: وتشير هذه النظرية الى مفهوم التكامل والتوافق بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات والاستراتيجيات المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المنظمة إذا كانت ساكنة أو متغيرة، وحاجات الجمهور، ويساعد هذا التوافق والتجانس المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

8. نظرية سجية الثقافة: تركز أفكارها على الخبرة المكتسبة لدى أفراد التنظيم، والتي يولونها اهتماما بالغا، وهي تعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف والتي تكون محركا لسلوكهم، ويكتسب الفرد هذه الخبرة من خلال عمليات التدريب والتكوين، التي تزيد من مهاراته ومعارفه وتوجه وتحدد سلوكه، وقد كشفت دراسة Wallace أن الثقافة التنظيمية الواحدة تسوها سجية واحدة تمثل مرجعا لسلوك الأعضاء، ومن لا يلتزم بها يعتبر غير سوي أو منحرف.

بعد استعراض أهم النظريات التي تتعلق بنشأة وتكوين الثقافة التنظيمية، نستخلص أنها تنشأ نتيجة للعلاقة المتبادلة بين الأفراد، والقيم والمعتقدات والأعراف والعادات والتقاليد السائدة. ويعد الدين أيضا من أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تشكيل هذه الثقافة، حيث يمثل مصدرا هاما لنقل القيم والمبادئ من جيل الى جيل آخر. وحتى تتطور وتستمر هذه الثقافة ويكتب لها البقاء والاستمرار، يجب أن تتفاعل وتتوافق مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والمجتمع المحلي، وأن تكون مرنة ولها السرعة في التكيف لمواجهة هذه التغيرات.

المطلب الثاني: أبعاد وعناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال بعض الأدوات والنماذج، وسنتطرق هنا الى ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية، حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معيار للحكم على ايجابية الثقافة التنظيمية (بوديب، 2013-2014):

1- البعد الخاص بالقيادة: يمثل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الادارية في المنظمة من حيث القدرة على ادراك دور الادارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب

توضيح الاهداف والوصول اليها، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الادارة للعاملين في هذا التغيير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه، وفيما يلي العناصر المكونة لهذا البعد:

➤ دور الادارة وأسلوبها

➤ ادراك المسؤولية

➤ الدافعية وسلوك العاملين

➤ قيادة التغيير بالمنظمة

➤ المشاركة والمخاطرة

2- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية: يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الادارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الافراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

➤ طبيعة الاتصالات

➤ اقبال الافراد على العمل الجماعي

➤ توزيع المهام والأدوار ومعرفة

➤ الايمان بأهمية التدريب

3- البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه: ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

➤ قيمة الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري أحد العوامل

المؤثرة على ثقافة المنظمة، حيث يؤثر على شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان.

فعندما يكون الراتب ثابتاً ومجزياً، يشعر الموظفون بالرضا والأمان، مما يعزز من

أدائهم الوظيفي

➤ عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين.

➤ حجم العمل وملاءمته لإمكانيات وقدرات الفرد الشخصية

➤ الشعور بالامن والاستقرار الوظيفي

➤ عدد ساعات العمل ومواعيده

➤ العدالة والمساواة بين العاملين

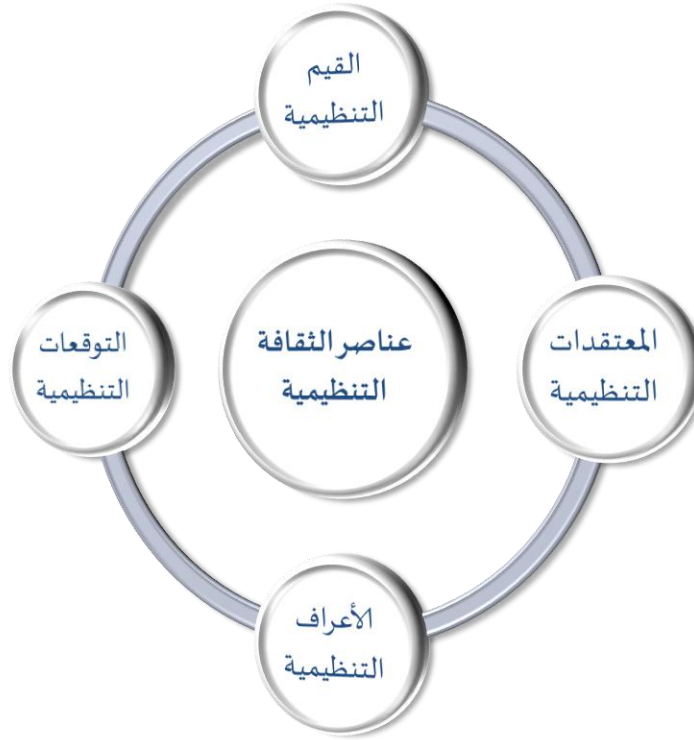
➤ المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز

عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون عناصر الثقافة التنظيمية من (بابه، 2015-2016):

- 1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تتمثل في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، إن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل احترام العملاء.
- 2- المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة.
- 3- الأعراف التنظيمية: وهي ما تم التعارف عنها داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم بها الجميع، وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا.
- 4- التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما. فالفرد قد يكون توقعه أن تقون المنظمة بتبني ابداعاته أو باعطائه وضعا اجتماعيا معينا أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه.

الشكل (1-1): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على المفاهيم السابقة

مكونات الثقافة التنظيمية

وتتمثل فيما يلي (علماي و خمقاني، 2020):

- الرموز: هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني لدى الأفراد، مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري والمصافحة بالأيدي وغيرها ، تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.
- الشعائر والطقوس: فشعائر هي مجموعة من فعاليات/أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.

أما الطقوس هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصفة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا الاجتماع السنوي للمساهمين.

➤ القصص والأساطير:

القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون، والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي تمر بها المنظمة بما يساعد الموظفين حول فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

أما الأساطير هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

➤ الأبطال: هم الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في

غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.

➤ اللغة: هي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني

الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمونها للعاملين في المنظمة، ثقافة تلك المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية ثقافة التنظيمية

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية بما يلي (بوديب، مرجع سابق)

- ✓ تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- ✓ هي اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- ✓ تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها.

- ✓ تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جاب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين كما أن المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم اليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع اثبات الذات.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير وحريصة على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير.
- ✓ تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل تنظيم مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية حيث ينبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعدته بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولاً وفعلًا، إذ لا يمكن أن نطلب من الأفراد شيئا مناقضا لما نفعله.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها

أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى، ومن قطاع لآخر، فيمكن تقسيمها وفقا لدرجة عموميتها إلى ثقافة عامة وثقافة فرعية، وحسب درجة قوتها إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، ومن حيث نمط التسيير إلى ثقافة بيروقراطية، إبداعية، ثقافة التعاطف الإنساني (تمربط و عباس، مرجع سابق):

أولا: حسب درجة عموميتها: حيث تنقسم إلى ثقافة عامة وثقافة فرعية:

- 1- الثقافة العامة: تتمثل الثقافة العامة في المنظمة " بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء المنظمة ، وتشكل هوية واضحة للجميع على قدرة تنافسية تساعد على توازن المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات".

فالأصل في الثقافة التنظيمية عي عموميتها بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية،

2- الثقافة الفرعية: تتمثل في "القيم السائدة في المنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى ، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية ، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك وضياح الهوية العامة للتنظيم."

ثانيا: حسب درجة قوتها: حيث قسمت إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة:

1- الثقافة القوية: عرف العميان الثقافة القوية كما يلي: "أنها تلك القيم التي تتميز بالثبات، والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة ويعمل الأفراد على زرعها في الأعضاء الجدد بمجرد الانضمام إليهم" وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

- ٠. عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر الى قوة وشدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- ٠. عنصر الاجماع والمشاركة: ويكون لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، الاجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

كما تتصف الثقافة القوية بالعديد من المواصفات كالعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع المهارات والابتكار، والتقليل من الصراعات ، اتباع نفس القيم والتقاليد والسلوكيات المتشابهة، وتحقيق الأهداف بنجاح.

2- الثقافة الضعيفة: تتمثل في "أن الأفراد يسرون في طرق غير واضحة ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين".

ومن سلبيات هذه الثقافة:

- يعطي الموظفين الأولوية لرغبات رئيسها حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.
- حجز المعلومات في الأمور الخاطئة التي تعتبر مصدر قوة.
- عدم الافشاء بالأخبار غير السارة.

- عدم المناقشة في الأمور الخاطئة، وتكرار الأخطاء.

ثالثاً: حسب نمط التسيير: قسمت الى الثقافة البيروقراطية، والثقافة الابداعية، وثقافة التعاطف الانساني.

- 1- الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافة ذات نظام هرمي، السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، والعمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس القوة والرقابة، وهذا النوع يناسب المنظمات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق أرباح.
- 2- الثقافة الابداعية: وتعتبر هذه الثقافة نوع ديناميكي، حيث تعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الابداع، وتشجيع الموظفين على المخاطرة والتحدي.
- 3- ثقافة التعاطف الانساني: حيث يركز هذا النوع على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون والتشجيع والأمان والثقة المتبادلة.

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

تتمثل العوامل المؤثرة ف الثقافة التنظيمية فيما يلي (عبد الصمد، مرجع سابق):

- **حجم المنظمة**: كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافيا ووظيفيا كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين أعضائها.
- **العمر التنظيمي**: كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كانت الفرصة أكبر ليكون لديها ثقافة تنظيمية أقوى من المنظمات حديثة العهد أو في مرحلة نموها الأول.
- **التقنية التنظيمية**: كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة أعطاه ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافية مشتركة بين أجزائها.
- **التنشئة الاجتماعية**: كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم قيمة العمل ساهم ذلك في تكوين ثقافة تنظيمية قوية.
- **التغيير التنظيمي**: كلما كانت عملية التغيير التنظيمي تسير في المنظمة بخطى متلاحقة أكثر من اللازم خاصة فيما يتعلق بحركة العمالة لديها أدى ذلك الى ضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

- الغايات والاهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

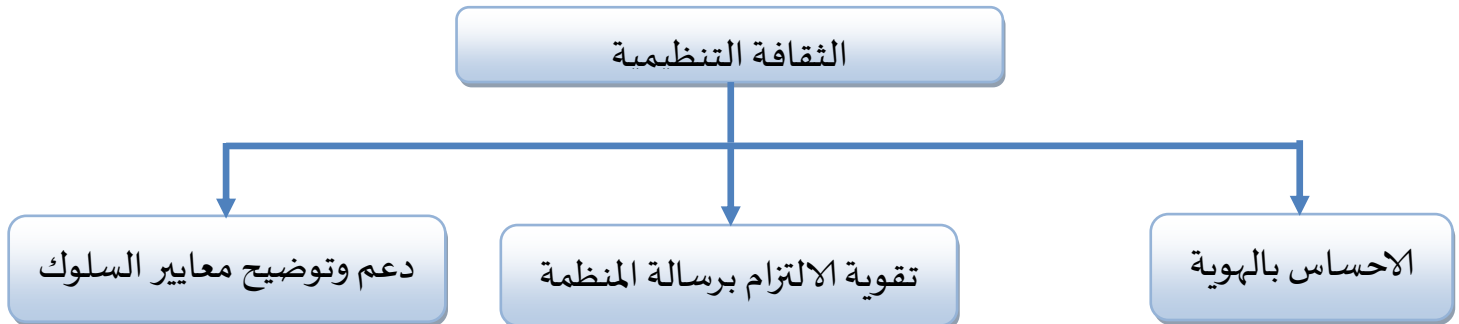
المطلب الثاني: وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية

وظائف الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية التالية (لبيض و عثمانى، مرجع سابق):

1. تزود العاملين والمنظمة بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
2. تقوية الالتزام برسالة المنظمة: ان تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا الا أن اذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون اليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
3. دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة للقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، ممها يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كم حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

الشكل (2-1): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: بابه إيمان، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب، 2015-2016، ص5.

مستويات الثقافة التنظيمية

حسب Schein يمكن تمييز بين ثلاث مستويات للثقافة وهم كالتالي (مرزوقي، مرجع سابق):

1- الماديات وما يصنعه الأفراد: وهو يمثل المستوى المشاهد والواضح لثقافة المنظمة، بحيث يمكن

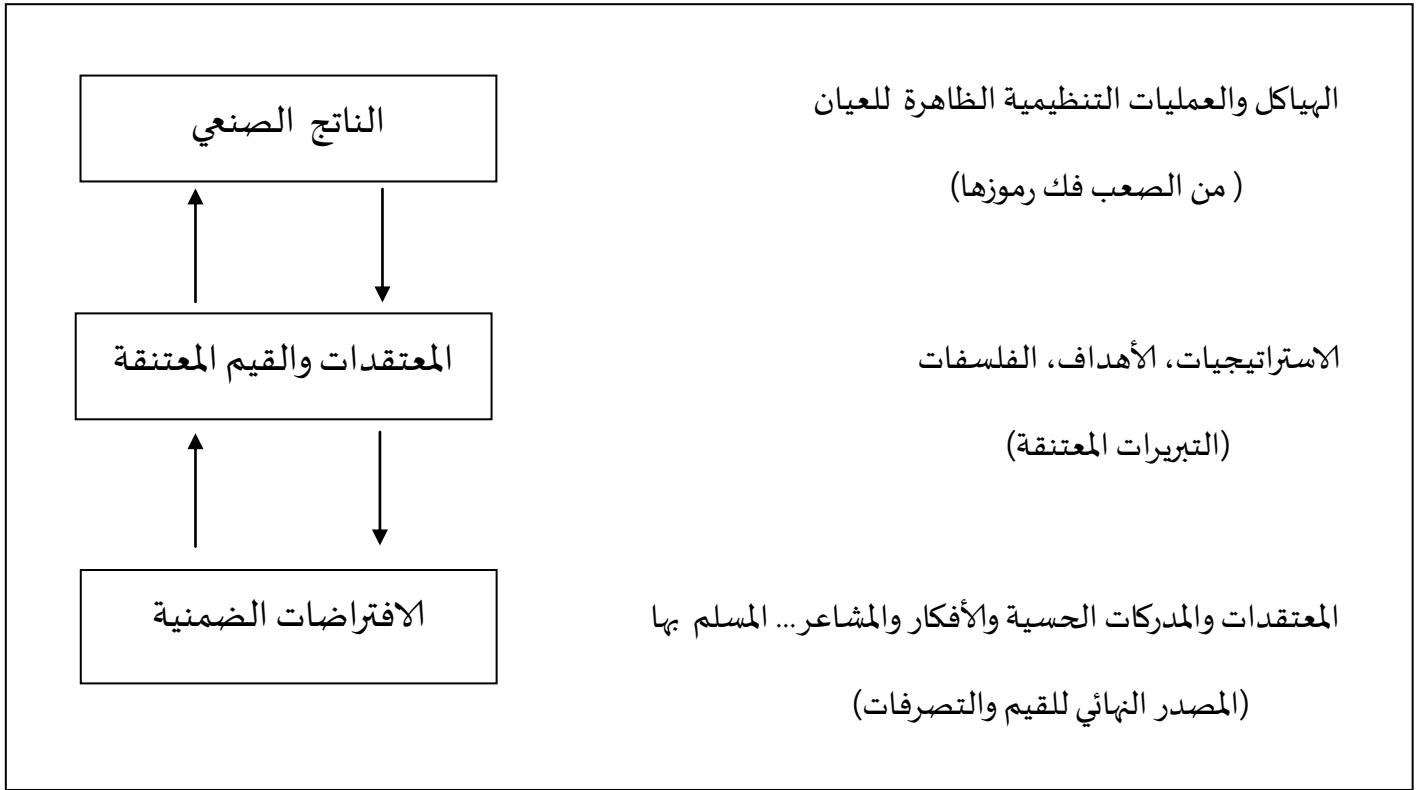
رؤيته بطريقة سهلة من خلال البيئة الاجتماعية والمادية للمنظمة، ويستطيع الفرد عند هذا المستوى التعرف على الترتيبات المادية واللغة المستعملة والسلوك العلني لأفراد التنظيم، وبصفة عامة فهو يجسد ما يمكن أن يرى ويسمع أو يشعر به وخاصة من قبل العاملين والزبائن.

2- القيم: وهي تمثل جوهر وقالب الثقافة التنظيمية، وهي على درجة أكبر من حيث الوعي وإدراك أفراد المنظمة وتشكل ثقافتهم، حيث يمكن ملاحظتها بالعين المجردة ولا يمكن استخلاصها منطقياً، وتحدد القيم لأعضاء المنظمة ما هو مقبول وغير مقبول، وما هو مفضل وغير مفضل، وهناك بعض القيم يجري ترسيخها وتأصيلها إلى الحد الذي يجعل أعضاء التنظيم لا يدرون بها لأنها تحولت إلى معتقدات أصلية.

3- الافتراضات الأساسية: يعتبر هذا المستوى لثقافة المنظمة غير شاهد وغير مرئي، وهو يعبر عن مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات بديهية ولا تقبل التشكيك فيها، ويعتبره Schein الأساس التي تبنى عليه القيم، وتتناول الافتراضات الأساسية العديد من جوانب السلوك الانساني والعلاقات الأساسية داخل المنظمة والعلاقات مع العناصر الموجودة بالبيئة الخارجية.

ويمكن توضيح مساهمة Edgar Schein من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-1): نموذج Schein لمستويات الثقافة التنظيمية

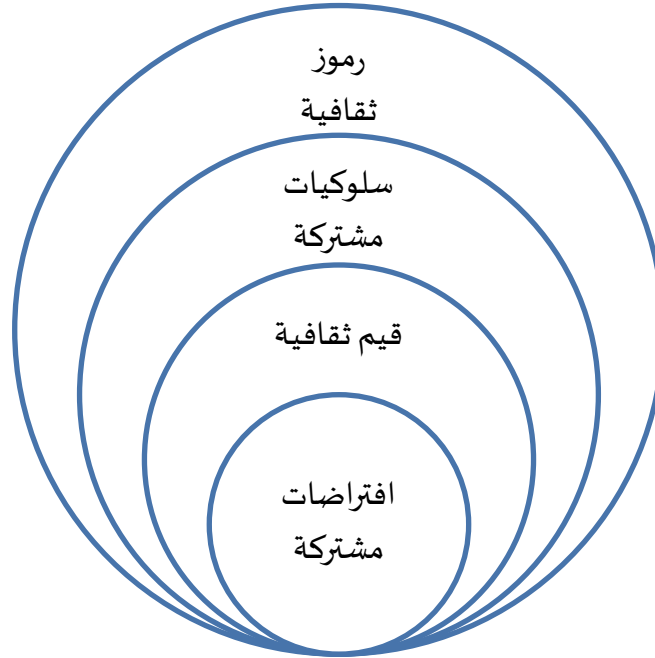


المصدر: بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2014، ص68

ويضيف كل من Don Hellriegel and John W.Slocum أن لثقافة المنظمة أربع مستويات، وشبهها بنسيج حبة البصل، وحسب درجة وضوحها ورؤيتها واستجابتها للتغيير، فالمستوى الأول الأكثر عمقا يتمثل في الافتراضات المشتركة وهي القنوات المشتركة والاساسية للأفراد وطريقة تصرفهم داخل التنظيم، أما المستوى الموالي فهو يمثل القيم والمعتقدات والشعور المشترك اتجاه الأشياء، ويمثل المستوى الثالث السلوكيات المشتركة بين الأفراد والتي تستجيب بسهولة للتغيير، أما المستوى الأخير فيمثل الرموز الثقافية، والتي تشير الى الكلمات والاشكال والصور والأشياء التي تحمل معاني مختلفة (مرزوقي، مرجع سابق). كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (1-4): مستويات ثقافة المنظمة عند Don Hellriegel and John W.Slocum



المصدر: مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص 39

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية ومحدداتها

نظريات الثقافة التنظيمية

لقد تعددت دراسات العلماء والمفكرين والمختصين في مجال الثقافة التنظيمية وأدى هذا التعدد الى عدة مداخل نظرية نذكر من بينها:

1- نظرية القيم (بن عياد و بوقريط، 2017-2018):

ينظر أصحاب هذا الاتجاه الى ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وانما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى "أوبلر" في هذا الصدد

الى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2- نظرية التفاعل مع الحياة (مسيران و أولاد الطالب، 2017-2018):

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة ادراكية خاصة والتي على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها الأعضاء للتنظيم، وتعكس هذه الصور قيم الجماعة ودرجة تمسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة. وتتميز هذه النظرية بعدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة وأن العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على السلوك الاجتماعي ويحافظ فيها الفرد على القيم الثقافية دون تغييرها.

3- نظرية روح الثقافة (بن سليم و سويسبي، 2017):

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة. وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي تنظر اليها على انها اطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا ن ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة ادارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

4- نظرية سجية الثقافة (دريدي، 2017-2018):

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، ويؤثر فيه تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

5- نظرية التفاعل التنظيمي (ادريس و فكريش، 2013-2014):

تفيد هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، مع المكونات التنظيمية (القواعد، الاجراءات والقوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل خصائص وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الادارة العليا الى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي، وبعبارة أخرى فإن الادارة العليا هي المؤسسة للثقافة التنظيمية.

محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات السابقة والابحاث الى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي (فراقة و رضاضعة، 2022-2023):

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت ادارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الادارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة والمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين..... سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الادارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التفاعل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة للإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

الشكل (1-5): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المفاهيم السابقة

المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

المطلب الأول: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية

تنطلق فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوؤها ليشكلان أساسا لخلقها، حيث تتسم هذه الفكرة بالتنوع، والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، وسنتطرق الى هذه الآليات كما يلي (بوديب، مرجع سابق):

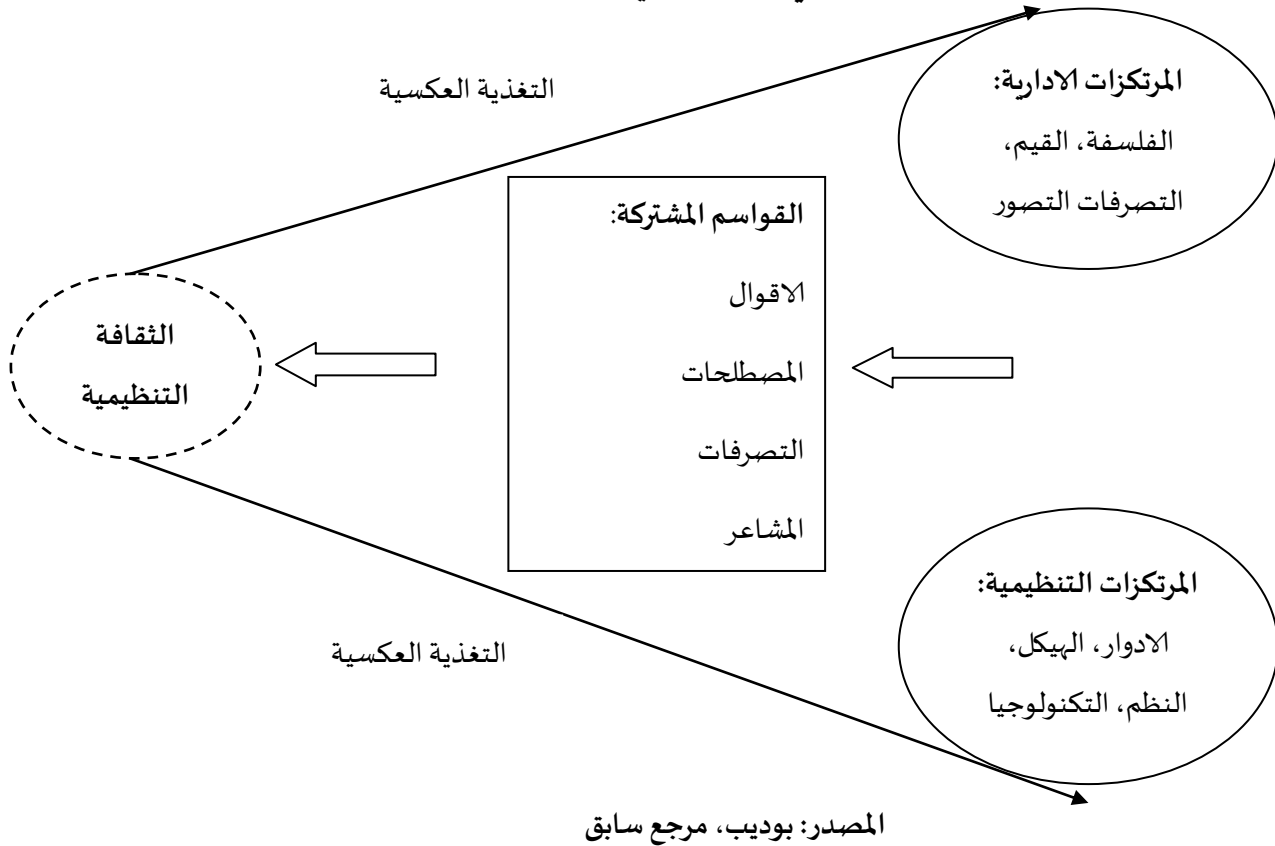
1- الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة:

ان التفاعل بين المرتكزات الادارية (الفلسفة، القيم، التصرفات، التصورات...) والمرتكزات التنظيمية (الهيكل، النظم، السياسات، التكنولوجيا...) ينتج عنها مشتركات في الاقوال والمصطلحات المهنية

والتصرفات والمشاعر ومن ثم تتكون ثقافة المنظمة نتاج هذا التفاعل/ لكنها تبقى في حاجة الى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتجعة (التغذية العكسية) من ذلك التفاعل.

ويمكن تجسيد جوهر الفكرة في الشكل الموالي:

الشكل (6-1): الوعي لعملية تكوين ثقافة المنظمة



2- فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة:

تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشترك الاعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرقاً للتعامل مع القضايا الآتية والتي حددت من طرف Schein :

1. قضايا التكيف الخارجي:

- رسالة المنظمة واستراتيجياتها.
- أهداف المنظمة.
- الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة)
- مدى مساهمة الافراد والفرق في انجاز العمل بصورة حسنة

2. قضايا التكامل الداخلي:

- اللغة والمفاهيم.
- حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
- القوة والمنزلة.
- المكافآت والعقوبات.

تشكل هذه القضايا تحديات تحت ادارة المنظمة على الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة، والشكل الموالي يوضح أساس لفهم آلية النشوء:

الشكل (1-7): فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة



المصدر: بوديب دنيا، مرجع سابق، ص 97

3- تكوين ثقافة تنظيمية قوية:

ان سعي ادارة المنظمة في تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يمكن في انشاء ثقافة متماسكة، ويعتمد انشاء ثقافة تنظيمية متماسكة على استخدام الادارة للطرق والاجراءات الملائمة

لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية.

المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن تشكل ثقافة المنظمة لا بد من المحافظة عليها والعمل على ترسيخها وضمان ديمومتها، ويتم ذلك من خلال (نحالي، 2021-2022):

- 1- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الاشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل ادارة الموارد البشرية اجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.
- 2- ممارسات الادارة العليا: لا بد للادارة العليا من القيام بالافعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتهم، ويجب أن تعزز أفعال الادارة وأقوالها وأن توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأفعال الجارية في المنظمة.
- 3- التطبيع: وهو تعلم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة الى العاملين بصورة مستمرة مع أن العاملين الجدد ليسوا الى دراية تامة بقيم واعتقادات المنظمة. وهناك امكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة. ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف وتتم هذه العملية من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.
- 4- نظم العوائد الشاملة: ان نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل أيضا الاعتراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية المتعلقة بالعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

المطلب الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

يقصد بإدارة ثقافة المنظمة عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والجماعية، حيث حدد Ricky Griffin سنة 1998 ثلاثة عناصر لإدارة الثقافة التنظيمية وهي (بن علي و قاسمي، مرجع سابق):

1- أخذ مزايا الثقافية الموجودة:

معظم المسؤولين ليسوا بدراية تامة حول بناء الثقافة التنظيمية ، وإنما يعملون في منظمات لديها قيم تنظيمية واستخدام النظام الثقافي الموجود هو القضية المحورية لإدارة الثقافة التنظيمية بالنسبة لهؤلاء المديرين. فقد أشار Warren Wilhelm أنه من السهل والأسرع تغيير سلوك العاملين من خلال ثقافة غير موجودة من التاريخ والعادات والقيم التنظيمية الموجودة، ولأخذ مزايا النظام الثقافي الموجود في المنظمة يجب على المديرين أن يدركوا القيم التنظيمية الموجودة، اضافة الى التصرفات والسلوكيات التي تتبعها، ويتطلب من المديرين أدراك قيمة هذه القيم والفهم المعمق لها ويأتي هذا الفهم عادة من الخبرة ثم يعمم على المستوى الادارى الأدنى.

2- التنشئة التنظيمية:

تتكون عملية التنشئة التنظيمية من ثلاثة مراحل: ما قبل الدخول، المواجهة والتحول. تشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل الانضمام الى التنظيم، وفي المرحلة الثانية يدخل العامل الى الواقع التنظيمي ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع وفي المرحلة الثالثة تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبيا حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل ويؤدي أدواره بنجاح وتتوافق قيمه ومعايره مع جماعة العمل.

3- تغيير الثقافة التنظيمية:

ترتبط الثقافة التنظيمية أساسا بشخصية وكيان التنظيم وهويته وتغييرها يتلقى دائما نوعين من العقبات:

- مقاومة التغيير والتي تعزى بسبب الخوف
- عقبة الخوف التي تعزى القيادة الادارية عند محاولة الانتقال من المعلوم الى المجهول.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم ذكره سابقا في هذا الفصل عن نشأة الثقافة التنظيمية ومفهومها، أهميتها، مستوياتها، أنواعها، مكوناتها، خصائصها، وظائفها..... استنتجنا أن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والأعراف والعادات والتقاليد التي تجمع وتربط الأفراد بعضهم البعض داخل التنظيم، وهي هوية المنظمة التي تميزها عن باقي المنظمات والتي من خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

الأسس النظرية للولاء التنظيمي وأثر

الثقافة التنظيمية عليه

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي تطرق إليها الباحثون، لما له من انعكاسات ايجابية لكل من العامل والمؤسسة التي يعمل بها وكذا العلاقة التي تربط بينهما، فتمتع العامل بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يجعله أكثر تعلقا وارتباطا بمؤسسته، وينمي لديه الشعور بالرغبة القوية في البقاء بها والاستمرار بالعمل فيها وكذا رفع مستوى أدائه.

وهذا ما أصبح يحتم على كم مؤسسة ضرورة الاهتمام بتنمية شعور الولاء التنظيمي لدى عاملها بهدف المحافظة على مواردها البشرية وخاصة ذو المهارات والكفاءات العالية ولا يتحقق هذا الى بوجود ثقافة تنظيمية ايجابية وقوية تعزز من التزام الافراد وارتباطهم بالمؤسسة كما تسهم في خلق بيئة عمل مشجعة للابداع والتميز.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى:

المبحث الاول: مدخل لمفهوم الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: نظريات دراسة الولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي

المبحث الأول: مدخل لمفهوم الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري فهو يسعى لفحص مدى انسجام كل من أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض وبلوغهم الكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته

مفهوم الولاء التنظيمي

تعريف الولاء التنظيمي لغة: للولاء عدة معاني في اللغة العربية، فهو يدل على الاخلاص والوفاء، العهد والالتزام، الارتباط والنصرة. (بلطرش و جميل، 2019)

تعريف الولاء التنظيمي اصطلاحا:

هناك اجماع كبير بين الباحثين يقوم على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين المنظمة والموظف، لكن لا يوجد اتفاق على تعريف موحد للولاء التنظيمي، وسنذكر من بين التعاريف ما يلي:

تعريف Steers & Porter : وهو من أكثر التعاريف شيوعا حيث عرفوا الولاء التنظيمي أنه: "قوة تطابق واندماج الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسته عادة ما يتصف بالصفات والسمات المتمثلة في استعداد الفرد لقبول أهداف المنظمة ولبذل أقصى جهد ممكن وكذا الاخلاص والرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم." (تومي، 2018-2019)

وعرفه Allen & Mayer: "على أنه حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة". كما عرفه Sheldon أنه "التقييم الايجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم". (صحراوي و جمازي، 2023)

وعرفه (العالول، 2016) على أنه: الشعور الايجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته وإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، الحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها.

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن الولاء التنظيمي يمثل عقد معنوي أخلاقي يعبر عن الارتباط العاطفي للفرد بالجهات الأخرى للتنظيم، قائم على أساس سعي الفرد الى الدفع بالمنظمة نحو النجاح والتفوق والتميز من خلال سلوكيات وتصرفات راقية.

خصائص الولاء التنظيمي: يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي (العالول، مرجع سابق):

- يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الى الرغبة التي يبديها الفرد لتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.
- هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية أخرى داخل التنظيم.
- يفتقد خاصية الثبات أي بمعنى أن الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق وقتا طويلا في تحقيقه لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل : بمعنى ان الولاء يكتسب وليس فطرة.
- حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الافراد العاملين في المنظم والتي تجسد مدى ولائهم.

أهمية الولاء التنظيمي

لكل منظمة، مهما كان نوعها، هدف تسعى إلى تحقيقه، ولو على المستوى البعيد. وهذا لا يتحقق إلا من خلال الجهود وتوحيد الهدف. وعليه، فإن الولاء التنظيمي يُعدّ تكاتفًا من أهم العوامل التي تُساهم في استقرار المنظمة وبقائها.

تتجلى أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي (عبي علي، 2021):

- يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين فيها.

- يعتبر عاملا هاما للمنظمات أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ بالعاملين ببقائهم بعملهم أو تركهم له.
- كلما زاد شعور الافراد بالولاء تجاه منظمته، كلما ساعد ذلك تقبلهم لأي تغيير يكون لصالح المنظمة، ايمانا منهم ان ازدهار المنظمة سيعود لهم بالخير.
- يساعد على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين في المنظمة.
- يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمراريتها وزيادة انتاجيتها.
- يعتبر الولاء من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة وبينهم وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد من أجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء الى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- ان شعور الافراد بالولاء يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الافراد يستجيبون للرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكبر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

المطلب الثاني: مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي

مراحل الولاء التنظيمي

فيما يلي عرض لمراحل الولاء التنظيمي:

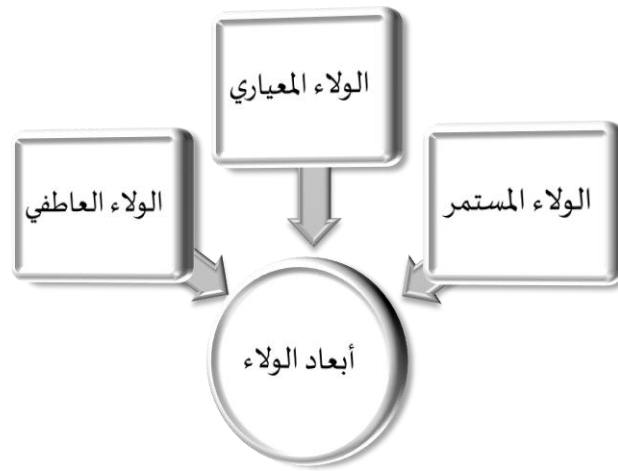
- 1- مرحلة التجربة: أي قبل الدخول الى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حتى تعتمد ما يتوافر لدى الفرد من خيارات العمل السابقة لأن الافراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات او مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناتجة من توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الامن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة. (عفاف، 2014-2015)
- 2- مرحلة العمل والانجاز: وهي الفترة اللاحقة للتجريبية وتمتد من سن الى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة يسعى الفرد خلالها الى اثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على مفهومه للانجاز الذي يحققه، وتتصف هذه المرحل بأهمية شخصية الفرد وخوفه من العجز، وفيها يتضح الولاء للتنظيم والعمل. (دودو و بوكريوط، 2021)

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهاته التي تكونت خلال المرحلتين السابقتين. (الاحوال و بركان، 2020)

أبعاد الولاء التنظيمي

حسب الدراسات والأبحاث السابقة، اتفق الباحثون على ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (1-2): أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطلاب اعتمادا على المفاهيم السابقة

1- **الولاء العاطفي (الشعوري):** يشير الولاء العاطفي (الوجداني أو المؤثر) الى درجة شعور الفرد بالارتبط بالمؤسسة وجدانيا ونفسيا، مع الرغبة في الانتماء والاندماج لها، ويتأثر بمدى ادراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل واكتساب المهارات وتنوعها وطبيعة علاقته بالمشرفين والمديرين، وبدرجة المشاركة في صنع القرارات. (تومي، مرجع سابق)

2- **الولاء المعياري (الأخلاقي):** يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، اضافة الى شعوره بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معياريا يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحا وأخلاقيا، وهذا نابع من القيم العائلية

المكتسبة، والأعراف والدين الذي يؤمن به الفرد، وهذا ما له الأثر الأكبر في تكوين الولاء الأخلاقي. (بلطرش و جميل، مرجع سابق)

3- الولاء المستمر: وهو يوضح أن الفرد يصبح وفي للإدارة ولا يغادرها مهما كانت الاغراءات الخارجية، والبقاء فيها لأطول مدة زمنية حتى يحال على التقاعد، وهذا ما يجعله يتحصل على حوافز مادية ومعنوية تتماشى مع أهدافه وهذا ما يتضمن مبدأ الاستمرارية. (ترمول، 2020)

المطلب الثالث: عناصر ومرتكزات الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

عناصر الولاء التنظيمي

تشمل هذه العناصر (الشهراني و الجهي، 2024):

- الثقة: هي عنصر أساسي للولاء التنظيمي، يجب أن يثق الموظفون بمنظمتهم ومشرفهم لتزويدهم بأجور عادلة، وفرص للتقدم، وبيئة عمل داعمة. في المقابل يجب على المنظمة أن تثق في موظفيها للعمل بجد والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- مشاركة الموظف: تشير مشاركة الموظف الى مستوى مشاركته في وظيفته والتزامه بأهداف المنظمة. من المرجح أن يكون الموظفون المندمجون مخلصين لمنظمتهم وأن يعملوا بجدية أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الرضا الوظيفي: يشير الرضا الوظيفي الى شعور الموظف بالرضا والتمتع بوظيفته، ويكون مخلص لمنظمتهم حيث يبقى في وظيفته لفترة طويلة.
- الشعور بالانتماء للمجتمع: يشير الشعور بالانتماء للمجتمع الى شعور الموظف بالانتماء الى مجموعة أو منظمة. ويكون الموظفون الذين يشعرون بإحساس بالانتماء الى المجتمع أكثر ولاء لمنظمتهم وداعمون لأهدافها.

مرتكزات الولاء التنظيمي

المرتكزات التي يقوم عليها الولاء التنظيمي (محمد أحمد مدني و محمد، 2018):

- الاحساس بالمماثلة: أي دمج الفرد لنفسه في الجماعة دمجا ينتج عنه ارتباط عاطفي وثسق.

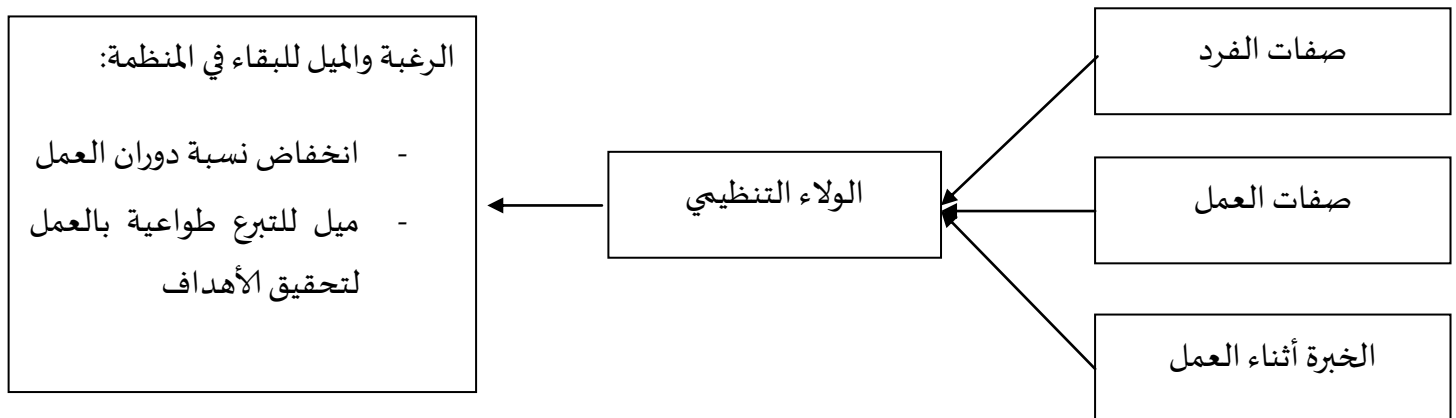
- الانغماس: أي مشاركة ومساهمة فعالة من قبل الفرد نابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار المتعلقة بالعمل والتي يقوم بها.
- الاخلاص: يأتي بعد الشعور بالارتباط العاطفي ويعني رغبة الفرد الاكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة تحت كل الظروف. وتتمثل مخرجات الولاء في نية العامل ورغبته بالبقاء في المنظمة. والحضور بالحماس للعمل والأداء الوظيفي المتميز، وبالتالي حصول المنظمة على قوة عمل قادرة داعمة للاستمرار بالوظيفة وتنميتها وتطويرها رغم كل الظروف التي تمر بها المنظمة.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

في محاولات الباحثين لفهم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين تنوعت اتجاهاتهم حول العوامل المؤثرة فيه وتنوعت، فقد أشار "أوليفر" أن ولاء الموظفين للمنظمة قد ينشأ ويتكون قبل الانضمام للمنظمة. (بن زيادي، 2018-2019)

بينما أشار "ستيرز" الى ثلاث عوامل تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد وهي موضحة في الشكل التالي:

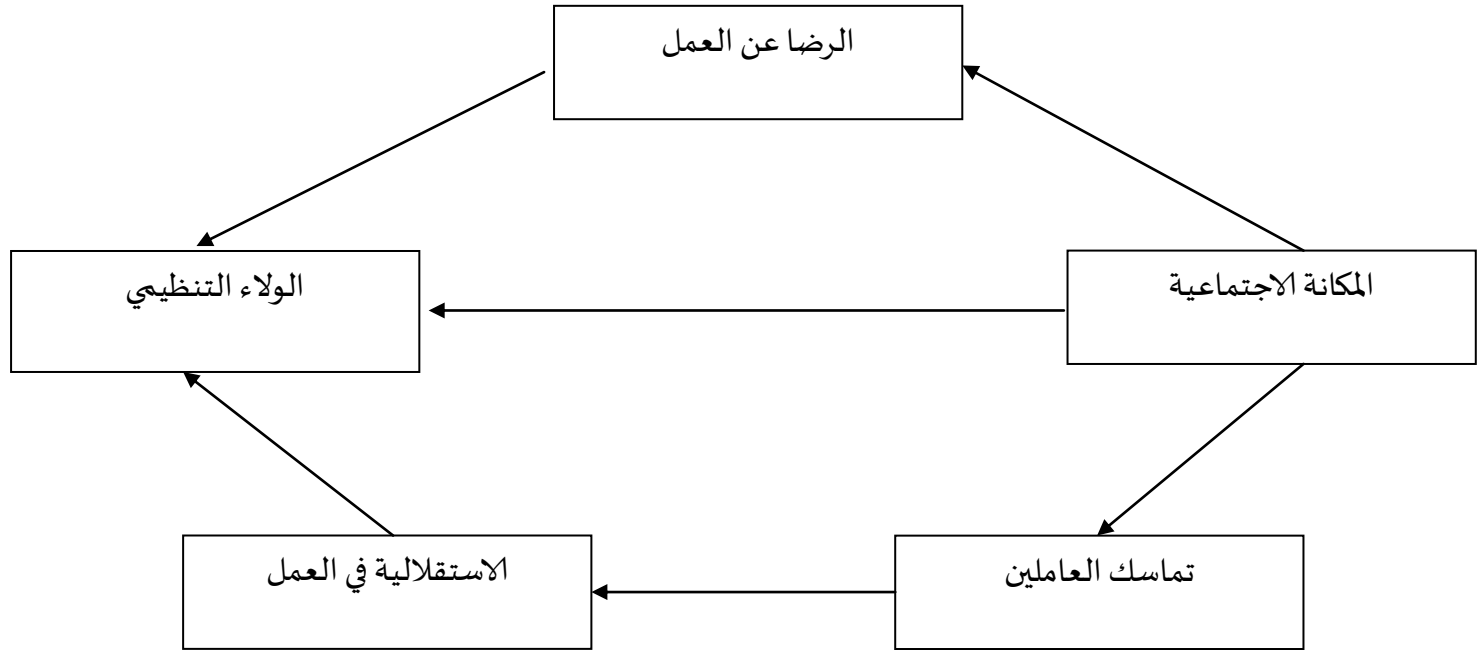
الشكل (2-2): العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي. نموذج ستين



المصدر: بوعمامة بن زيادي، القيم التنظيمي وتأثيرها في الولاء التنظيمي، سنة 2018-2019، ص 49

كما وضح March & Manary نموذجاً يبين عدة عوامل تتمثل في المكانة الاجتماعية والرضا عن العمل، وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل باعتبارها عوامل تساهم في تكوين وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه العوامل والولاء التنظيمي:

الشكل (2-3): نموذج مارش وماناري- العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي



المصدر: بوعمامة بن زايدة، مرجع سابق، ص 49

المبحث الثاني: نظريات دراسة الولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه

المطلب الأول: نماذج واتجاهات الولاء التنظيمي

نماذج الولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد للدراسة لذا ستعرض بعض النماذج المفسر لهذه الدراسة كالتالي (أبو العلا، 2009):

1- نموذج Etzioni 1961:

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى السلطة والقوة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماجه مع المنظمة، وهذا ما يسنى بالولاء ويأخذ ثلاث أشكال هي:

الجدول (1-2): أشكال الولاء- نموذج Etzioni

الولاء المعنوي	الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة	الولاء الاغترابي
يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة	هو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها والعلاقة هنا هي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين	وهو يمثل الجانب السلبي في العلاقة بين المنظمة والموظف الذي يعمل بها، حيث اندماج الفرد فيها غالبا ما يكون خارج عن ارادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد

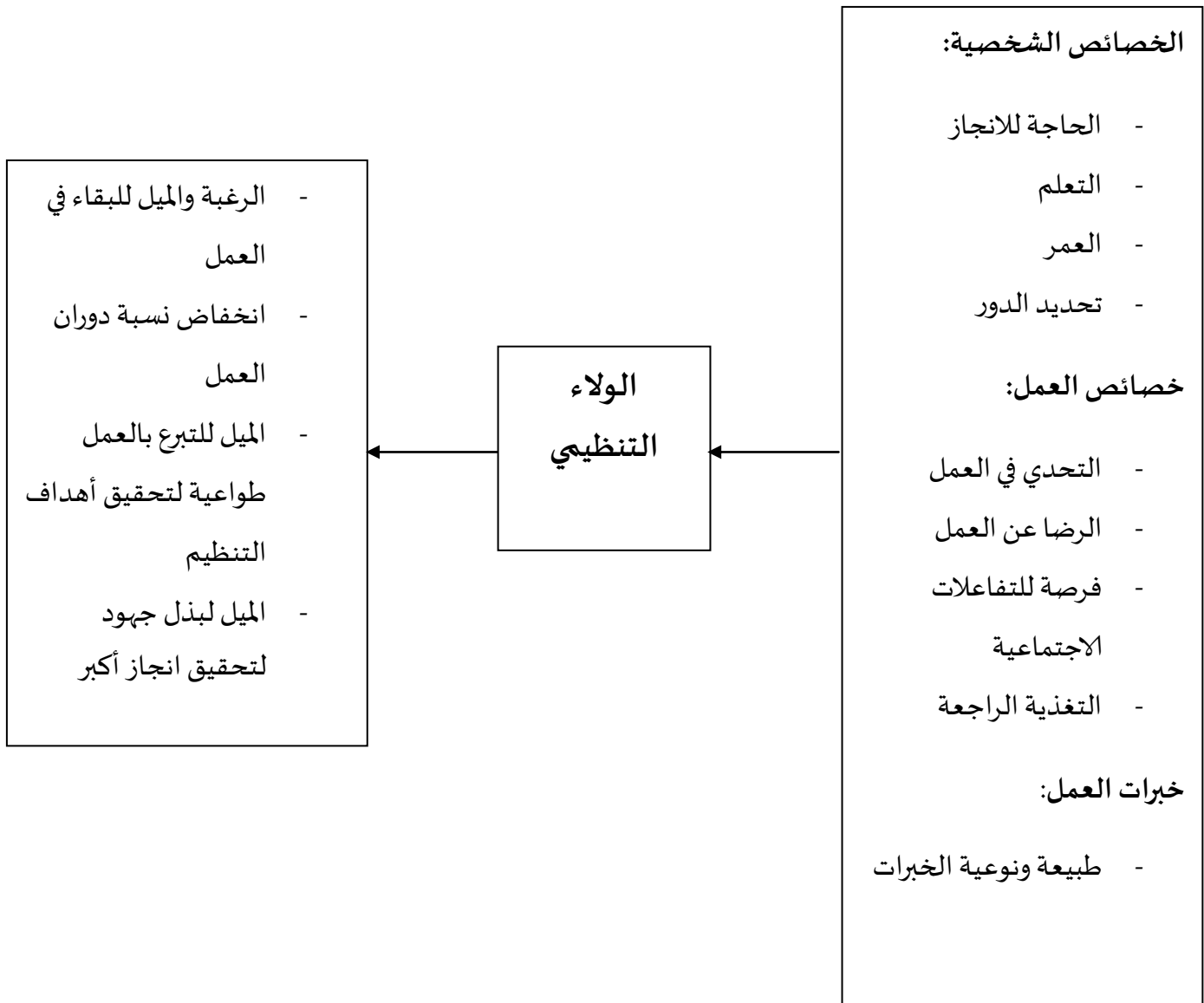
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المفاهيم السابقة

2- نموذج Sttters 1977:

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته

الأكيدة في بذل جهود لها وينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه، وقد وضع ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في الولاء وما ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يلي:

الشكل (4-2): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز



المصدر: أبو العلا محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، الجامعة الإسلامية غزة، سنة

2009، ص42

3- نموذج Staw & Salanick 1977:

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

- أ- الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر عليه أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.
- ب- الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجه نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

4- نموذج Stevens & all 1978:

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي الى اتجاهين نظريين هما:

- أ- الاتجاه التبادلي: يركز على الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا. وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي انه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وامكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فانه يترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.
- ب- الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفز وتبناه بورتر وسميث 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة

المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها ويظهرون رغبة قوية بالعمل فيها، وإيماننا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها.

5- نموذج Kantar 1986:

يرى هذا النموذج أن هناك نوعين من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

الجدول (2-2): أنواع الولاء التنظيمي - نموذج كنتر

الالتزام التلاحي	الالتزام المستديم
يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات.	ويمثل المدى التي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات الذين يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المفاهيم السابقة

6- نموذج Allen & Mater 1990:

يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي، لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى ثلاث عناصر مكونة له هي:

- أ- الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء تتعلق بالعمل أو العاملين.

ب- الولاء المستمر: يعبر عن ادراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام الى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتحدد درجة تلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

ت- الولاء المعياري: يعبر عن احساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الاحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقبة التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها. ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام.

اتجاهات الولاء التنظيمي

ينظر للولاء التنظيمي من ثلاث اتجاهات هي (عويضة، مرجع سابق):

i. الاتجاه الأول- المقاربة التبادلية:

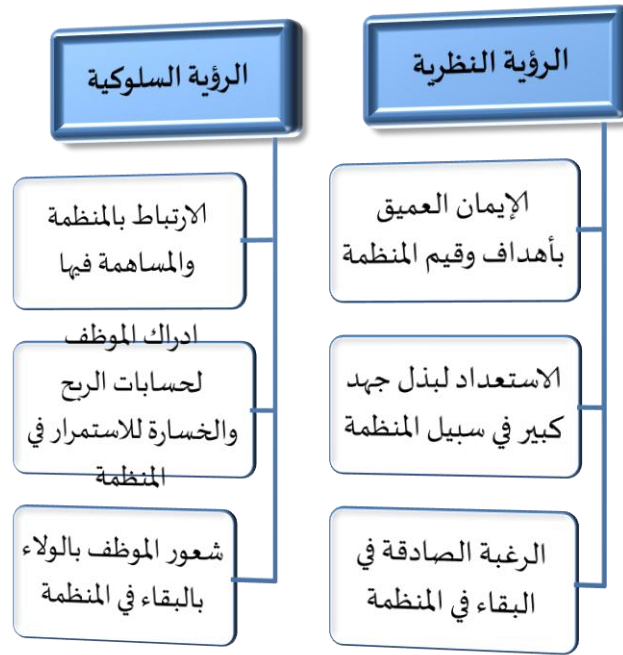
وهذا الاتجاه يجعل المنظمة وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب من أفراد الولاء لقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الأداء وكذلك يطالبهم بالولاء له وعدم تركه الى تنظيم آخر بعد تكلف المال والجهد لإعدادهم وبالمقابل فإن العامل يطالب التنظيم بأن يسهم في اشباع حاجاته المختلفة، وأن يوفر له المكانة والأمن والاستقرار.

ii. الاتجاه الثاني- المقاربة النفسية:

والذي يرى أن هناك ارتباطا فعالا للأفراد بالمنظمة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، ذلك الارتباط الذي يتميز بأدائهم الجيد وقلة تغيبهم وبقائهم في التنظيم حتى سن التقاعد وزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الايجابي نحوه.

وهكذا فقد رأى الكثير من الباحثين أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما:

الشكل (2-5): رؤيتي الولاء التنظيمي- المقاربة النفسية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المفاهيم السابقة

iii. الاتجاه الثالث- المقاربة الثقافية التنظيمية:

ومن أحدث المدارس في دراسة المنظمات (مدرسة الثقافة التنظيمية) التي قدمت إطارا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد.

كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا من شأنه ضبط الموظفين باعتباره من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات، وكذلك ترى هذه المدرسة أن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي يعد الولاء التنظيمي عاملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء.

وهذا الولاء النابع من الأساس الذاتي للفرد يحد من المظاهر السلبية في المنظمة مثل الغياب، العمل خارج وقت الدوام واستغلال فرص العطل والإجازات لترك المنظمة.

المطلب الثاني: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

حدد والتون استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما إستراتيجية الولاء وإستراتيجية الضبط وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المعايير وهي (عويضة، 2008):

الجدول (2-3): استراتيجيات الولاء والضبط

معايير المقارنة	استراتيجية الضبط	استراتيجية الولاء
الدافعية	تقوم على افتراضات نظرية (X) والتي تتلخص في أن: - أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة - الفرد يتجنب المسؤولية - طموح محدود - كسول بطبيعته	تقوم على افتراضات نظرية (Y) والتي تتلخص في أن: - أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة - العمل شيء محبب للفرد - يتجنب المسؤولية - لديه طاقة وقدر على ممارسة العمل بإبداع وابتكار
توقعات الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع	تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية
جودة بيئة العمل	ترى فقط أنها انتاجية	ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم
المتطلبات	تحديد مستوى الأجور والمرتبات (العائد المادي)	تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة
التدريب والتنمية البشرية	التدريب على المهارات لمقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة باتخاذ القرار، وحل المشكلات والمهارات الشخصية والإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد
تقويم	السلوك القائم على اختلاف الأجر	الهدف كأساس للتنمية

الأداء		وتحسين الأداء
اتخاذ القرار	أوتوقراطي	المشاركة، التمكين
نظام الضبط	قائم على القوة، الثواب، السلطة المركزية الرسمية	قائم على التوقع، المشاركة، القيم
علاقات العمل	التقبل- التوحد- ضبط السلوك عن طريق التعاقد- ثقة أقل- العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي	التعاون- التخطيط- حل المشكلات- الثقة المتبادلة- الاحترام المتبادل- صدق الذات
الصراع الاداري	استخدام السلطة والقوة	حل المشكلات من خلال المناقشة والبحث عن حلول متبادلة
نظم الاتصال	نظام الاتصال مغلق- الاتصال يعد أوامر- تحتاج المعلومات الى تفسير وفهم	نظام الاتصال مفتوح- مشجع لحل المشكلات- المشاركة

المصدر: ايهاب أحمد عويضة ، نفس المرجع، ص34-35

المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي وفوائده قياسه

قياس الولاء التنظيمي

تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المؤسسة على تصحيح الانحرافات والأخطاء المرتكبة من طرف الافراد، أي بمعنى أن هذا القياس يقدم للمؤسسة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي ومعرفة الاحاسيس واحتياجات الافراد وكذلك قياس معرفتهم، وبالتالي العمل على ايجاد حلول لها، ومن بين هذه المقاييس نجد (باشوش، 2013-2014):

- المقاييس الموضوعية: وهي الطرق البسيطة والتقليدية وشائع الاستخدام، بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للأفراد، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

:. رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة.

:. مستوى أداء الأفراد.

:. كثرة الغياب عن العمل.

∴ دوران العمل.

∴ كثرة الحوادث في العمل.

- المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عند درجة الولاء التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيًا وإيجابيًا، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:
 - إما توجيه سؤال أو مجموعة من أسئلة مباشرة للأفراد.
 - أو ليس هناك سؤال واحد على مستوى الالتزام، بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الولاء لديهم.

وفي هذا الصدد قدم بورتر وزملائه (Porter & All) الاستبانة كمقياس للولاء التنظيمي سنة 1974، حيث أعده بطريقة تمكن المستجيب من تقدير مدى اتفاق مضمون الفقرة مع ما يشعر به الفرد من ولاء للمؤسسة، حيث اتفق الباحثون حول استخدام هذه الأداة لقياس الولاء التنظيمي. ويتكون هذا المقياس من 15 بند، وتتم الاستجابة بتدرج "ليكرت". وبينت الدراسات أن هذه الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات. (بن حفيظ، 2014)

مقياس جرينبرغ وبارون 2004 Gerenprk & Paron: يتكون هذا المقياس من 12 فقرة لقياس أبعاد الولاء التنظيمي، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء وهي: الولاء المستمر والعاطفي والاخلاقي (المعياري)، ويركز هذا المقياس على هذه الأبعاد وقياسها بدقة، ويحدد نوع الولاء لدى الموظفين. (جزار و بوطرح، 2021-2022)

فوائد قياس الولاء التنظيمي

من بين فوائد قياس الولاء التنظيمي ما يلي (بوسكار، 2018-2019):

- يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من العمل على تحديد موقعها واتجاهها.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تعمل في المشاعر والاتجاهات التي لها علاقة بالعاملين والتعليم، لذا يترتب على الادارة التعرف على هذه الابعاد حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الافراد من ولاء للمنظمة.
- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد عليها الادارة الناجحة لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الافراد والتنظيم والعمل على ايجاد حلول لها.
- قياس الولاء التنظيمي يعود بالنفع على الأفراد والمنظمة في الدرجة الأولى، كون أن الافراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة اهتمام الادارة بهم وبالتالي يتعكس ايجابا على المنظمة والافراد.
- يحقق قياس الولاء فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على احداث تغيرات في الادارة وظروف العمل.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي

المطلب الأول: عوامل تنمية الولاء التنظيمي ومؤثراته لدى العاملين

عوامل تنمية الولاء التنظيمي

من أهم أسباب وعناصر نجاح أي تنظيم هو شعور أفراد الولاء اتجاهه، لاعتبار هذا الأخير من أسمى الدوافع التي تحث الفرد على بذل المزيد من الجهود وإهمال مصالحه الشخصية، لذا قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء لدى العاملين ومن بين هذه العوامل (ذيب، 2014-2015):

- 1- قيام المنظمة بإشباع حاجات ورغبات الفرد
- 2- بناء علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تسودها روح المودة والتعاون والاحترام المتبادل والتي تدفع بالتنظيم الى التميز والتفرد والريادة في مختلف الأنشطة ومواقع العمل.
- 3- زيادة اشراك العاملين في صنع القرارات يزيد من ولائهم، سواء كانت المشاركة عقلية أو وجدانية.
- 4- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.
- 5- العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي أي خلق جو أسري ودي داخل التنظيم وتقديم دعم للأفراد من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز.

6- زيادة الرضا الوظيفي للفرد

مؤشرات الولاء التنظيمي لدى العاملين

من بين مؤشرات الولاء التنظيمي ما يلي (ترمول، مرجع سابق):

- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث ع المنظمة بكل خير والدفاع عنها في كل الأحوال.
- درجة الشعور بالمسؤولية داخل المنظمة.
- درجة الحفاظ على أوقات العمل والالتزام بها من قبل الموارد البشرية.
- درجة المشاركة الفعالة من خلال الأداء الفعال أو المشاركة في اتخاذ القرارات خدمة لتطور المنظمة.
- عدم ترك وتغيير المنظمة مهما كانت الاغراءات الخارجية.
- المعنويات المرتفعة والمستمرة الموجودة في نفوس الموارد البشرية.
- انخفاض شكاوى الأفراد داخل المنظمة وهذا دليل على قلة الصراعات داخلها.
- السعي الكبير من قبل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة والابتعاد عن المصالح الخاصة.

المطلب الثاني: أثار الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي على المنظمة

أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير الدراسات العديدة الى تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة على عدة جوانب وأبعاد عديدة، وفي مقدمتها التأثير على الفعالية والهيكل التنظيمي:

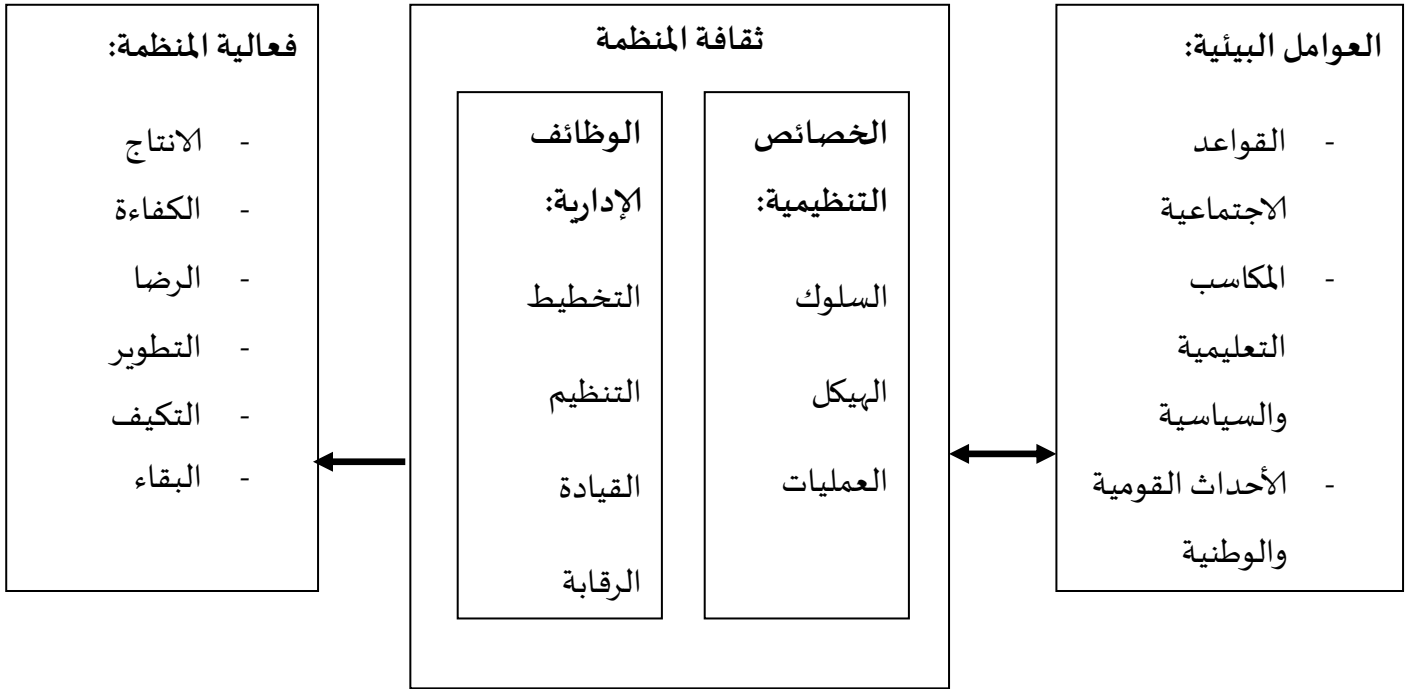
1- ثقافة المنظمة وفعاليتها:

كشفت الدراسات حول المنظمات المتميزة في الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، حيث أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتميزة، ففيها عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، أو السلوك المناسب التي تحدده الرموز والحكايات، وأن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، أداء أفضل. كذلك إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والملائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها

واستراتيجيتها، بمعنى يجب أن تتوافق مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية من حيث القيم والمعايير والتقاليد، وتكون داعمة لإستراتيجية المنظمة. (تمرابط و عباس، مرجع سابق)

ويمكن توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة في الشكل الموالي:

الشكل (2-6): الثقافة التنظيمية والفعالية



المصدر: سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر 2015\2016، ص 83

2- ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي:

الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها) وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة.

وهنا لابد من الإشارة الى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة

هي رقابة على العقل والجسد. ونتيجة لذلك يقل اهتمام الادارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (نحالي، مرجع سابق)

أثر الولاء التنظيمي على المنظمة

يعتبر الولاء التنظيمي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة التي تسعى الى تحقيق، لأنه يزيد من أداء الفرد والذي ينعكس بالإيجاب على الفعالية التنظيمية، ومن بين النتائج التي يحققها الولاء التنظيمي للمنظمة ما يلي (ترمول، مرجع سابق):

- ✓ انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.
- ✓ تحقيق نسبة عالية من الفعالية التنظيمية وهذا ما يدخل في استراتيجية المنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ عند وجود مستوى عالي من الولاء يمكن من السهل للمؤسسة من استقطاب أفضل وأجود يد عاملة والتي تجد فيها الخبرة والمهارة والكفاءة، وتكون الموارد الجديدة مهيأة لتقبل ثقافة هذه المنظمة قبل دخولها ويكون لها جزء بسيط من الولاء.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث أنها تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان هناك وضوح في الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالتها وزاد شعورهم بأنهم جزء منها، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء.

إضافة الى ما سبق يتميز العاملون في المنظمة ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء، فالإجماع الواسع والتمسك القوي بالقيم والاعتقادات المركزية والتمسك الشديد بها، يزيد من اخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، واهتمام هذه الأخيرة بإشباع حاجات العاملين وتوفير بيئة تنظيمية يسودها العدل والاحترام المتبادل بين أفراد التنظيم وترسيخ معايير الأداء المتميز بين العاملين وتشجيعهم على الابداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، يؤدي الى زيادة قوة وتماسك التنظيم وزيادة الولاء بين العاملين والمنظمة. (مشاركة و مصلح، 2015)

كما تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة في المنظمات هو عدم وجود أسلوب الذي به يمكن ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوبا للمديرين لحل هذه المشكلة. وحسب وجهة نظر هذه المدرسة أن الولاء التنظيمي يكون نابعا من الاحساس الذاتي للفرد، ويتضمن قبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها. كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي يعد عامل أخلاقي يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت. كما يمكن القول أن تفاعل الخصائص الشخصية للفرد مع العوامل التنظيمية يؤدي الى تجديد الفعالية التنظيمية ومستوى المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل المجتمعة الى تحديد مستوى ولاء أفراد المنظمة وسلوكهم وأدائهم. (ذيب، مرجع سابق)

ومن إيجابيات شعور الأفراد بالولاء اتجاه المنظمة من خلال تأثرهم بالثقافة التنظيمية السائدة نذكر (بهلولي، مرجع سابق):

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة ويؤدي الى حرص هذه الأخيرة على امداد عملائها بقيمة متفوقة.
- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم.
- جذب أفضل العملاء والزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة تجاه منتجات المؤسسة وخدماتها نظرا للقيمة المرتفعة لما تقدمه المنظمة، مما يؤدي الى زيادة قاعدة الزبائن المتميزين.
- جذب أفضل المساهمين والمستثمرين.

خلاصة الفصل:

ان الولاء التنظيمي هو مصطلح معروف حديثا في الفكر الإداري، وهو يعبر عن شعور الفاعل القوي بالارتباط مع المنظمة التي يعمل فيها والرغبة الشديدة للبقاء فيها وتحقيق أهدافها.

والولاء التنظيمي كظاهرة معقدة يتأثر بالكثير من العوامل الشخصية كالسن وسنوات الخبرة والجنس ... والتنظيمية كالمناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية...

حاولنا في هذا الفصل الاحاطة بمفهوم الولاء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه، وما يمكن استنتاجه أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على مستوى الولاء التنظيمي، فكلما كانت ثقافة التنظيم قوية كلما زاد مستوى الولاء عند العاملين، بمعنى أن التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء للمنظمة، ما يدفعهم الى تحقيق النجاح والتميز.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمدينة توزيعة الكهرباء والغاز

لشركة Sonelgaz سعيمة

تمهيد:

إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات، وخاصة في مجالات معينة مثل الأداء والولاء، إذ أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من اعتقاده القوي بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، إذا فإن استيعاب الثقافة التنظيمية وفهمها يخلق درجة عالية من الولاء وبالتالي يؤدي الى تحقيق الأهداف المسطرة.

وبعد استعراضنا لمختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وكذلك الولاء التنظيمي، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط المفاهيم والقواعد النظرية على الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز سعيدة، وهذا من خلال الاجابة على محاور الاستبيان.



فرضيات البحث:

انطلاقا من الاشكالية ولكي نتمكن من حلها ومناقشتها في هذا البحث نضع الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الولاء التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الولاء التنظيمي

فرضيات خاصة بطبيعة توزيع محاور الدراسة:

- ∴ الفرضية H0: توزيع المتغيرات حسب المحور تتبع التوزيع الطبيعي
- ∴ الفرضية H1: توزيع المتغيرات حسب المحور لا تتبع التوزيع الطبيعي

ومن خلال التحليل الشامل لمحاور استمارة الاستبيان والتعليق على الإجابات لنصل في الأخير الى عرض شامل لنتائج الدراسة حسب المحاور، ويتم ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: اختبار وتحليل النتائج

المبحث الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة مديرية الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز

نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أنشأت شركة سونلغاز في صيغتها الأولى EGA (كهرباء وغاز الجزائر) سنة 1947، وتأسست Sonelgaz بمقتضى الأمر رقم 59-59 لتحل محل EG، وفي سنة 1985 يأتي الأمر 07-85 المتعلق بالانتاج، نقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمجتمع وفي سنة 1991 تم دمج Sonelgaz في منظمة EPIC عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 91-475، ثم يأتي انشاء IC SONEGAS سنة 1995 بمقتضى الرسوم التنفيذي رقم 95-280، ثم سنة 2002 أنشأت شبكة القنوات لتوزيع الكهرباء والغاز.

اهداف المؤسسة:

- جلب رؤوس الأموال الأجنبية
- تنظيم المنافسة
- زيادة الطاقة الانتاجية
- تخفيض التكاليف
- تحسين جودة الخدمة
- ضمان الخدمة الاجتماعية
- تطبيق تسعيرة موحدة

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز سعيدة

التعريف بالمؤسسة :

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز: هي مؤسسة وطنية لانتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر مختلف ولايات الوطن، توجد المؤسسة الأم في العاصمة "الجزائر" المكلفة بالانتاج، والمديريات العامة للتوزيع موجودة على مستوى الوسط، الشرق، الغرب، وكل مركز من هذه المراكز الجهوية يتكون من الفروع في: الوسط، الشرق، الغرب، الجزائر

- المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة: هي فرع من فروع مجمع SONEGAS لتوزيع الكهرباء والغاز، تنتهي اداريا لمركز التوزيع غربا (وهران)، مهامها الرئيسية توزيع الكهرباء والغاز واصلاح الاعطاب.

أقسام الفرع:

- قسم العلاقات التجارية
 - قسم استغلال الكهرباء
 - قسم استغلال الغاز
 - قسم دراسة الاستغلال والعمل
 - قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي
 - قسم الموارد البشرية
 - قسم المالية والمحاسبة
 - فرع الوسائل العامة
 - المصلحة التقنية للكهرباء
 - المصلحة التقنية للغاز
 - المصالح التجارية (النصر، الربحية)
- نشاطات الفرع:** يقوم الفرع بالنشاطات التالية

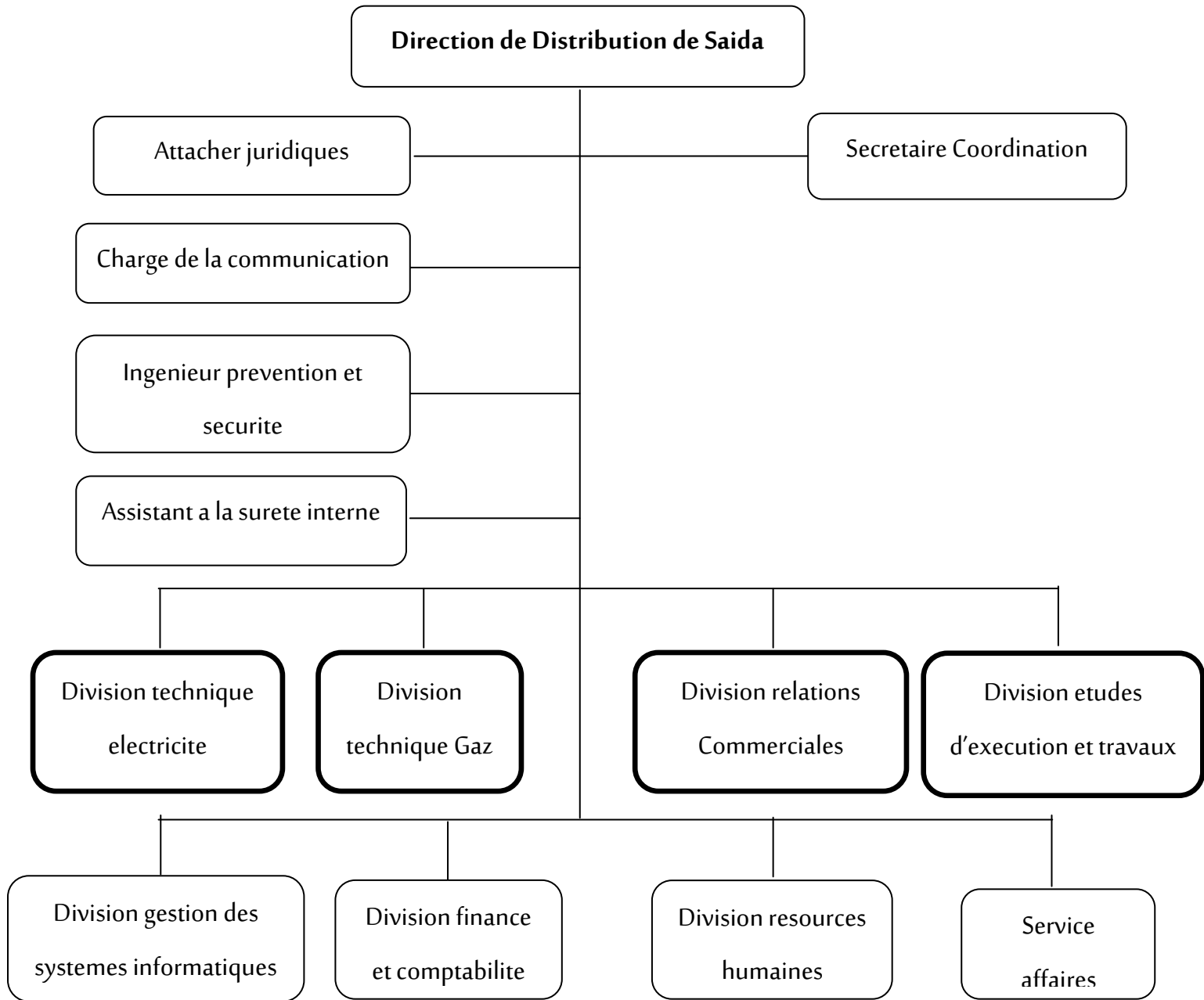
- توزيع الكهرباء والغاز
- تركيب الأسلاك الكهربائية
- تركيب أنابيب الغاز
- تصليح الأعطاب الناتجة في شبكة الكهرباء والغاز

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تبين لنا من الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة أنه من الشكل العمودي وتوجد به خلية مكلفة بالاتصال.

وهذا موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonelgaz سعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل (1-3) نلاحظ أن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة تتكون من الأقسام التالية:

- أمانة التنسيق
- مصلحة الأعمال القانونية
- مصلحة الاتصالات

- مصلحة الأمن

بالإضافة الى:

- قسم العلاقات التجارية

- قسم دراسة التنفيذ والأعمال (الكهرباء والغاز)

- قسم الاستغلال

- إدارة الموارد البشرية

- المالية والمحاسبة

- تسيير أنظمة الإعلام الآلي

المبحث الثاني: منهجية لدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبعنا فيها الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة، إذ تمت دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية الى متغيرات كمية قابلة للقياس وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد مؤسسة سونلغاز العاملين بها على اختلاف مراكزهم الوظيفية والبالغ عددهم 95 موظف.

ثانياً: عينة الدراسة

قد تم سحب عينة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث بلغ عددها 50 عاملاً أي بنسبة 52,63% من مجتمع الدراسة، تم توزيع 55 استبيان واسترجع 48 منها، أي ما نسبته 50,52% من مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية

أولاً: أداة الدراسة:

تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة من خلال اللجوء إلى استعمال استبيان، والذي يتضمن مجموعة العبارات التي يتطلب من أفراد العينة الدراسة الإجابة عليها، بغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة حول الموضوع قيد الدراسة والذي هو "الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي" وقد تضمن الاستبيان ما يلي:

البيانات الشخصية: تشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)
المحور الأول: الثقافة التنظيمية: ويتضمن هذا المحور أربعة أبعاد هي:

- البعد الأول القيم التنظيمية
- البعد الثاني الأعراف التنظيمية
- البعد الثالث المعتقدات التنظيمية
- البعد الرابع التوقعات التنظيمية

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

وللإجابة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على سلم "ليكرت الخماسي" وفق الجدول التالي:

الجدول (3-1): مقياس سلم ليكرت الثلاثي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
الدرجة				

المصدر: من إعداد الطالبان

تحت الفرضيات التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الولاء التنظيمي
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الولاء التنظيمي

ثانياً: الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات.
- النسبة المئوية.

- المتوسط الحسابي: حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد ثلاث اختيارات هي: غير موافق، محايد، موافق، ويمكن تفسير قيم المتوسط المحصل عليها من الاستبيان كما يلي:
- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله غير موافق بشدة.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله غير موافق.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 يقابله محايد.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله موافق.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5 يقابله موافق بشدة.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ.
- تحليل الانحدار.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity)

اعتمد الطالب في الحصول على البيانات من عينة الدراسة على الاستبيان، لذا وجب التحقق من كون الأداة تقيس ما وضعت لقياسه ووضوح فقراتها، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال: صدق الاتساق الداخلي للأداة درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (2-3): قياس صدق الاتساق الداخلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية			
البعد الأول: القيم التنظيمية			
01	تنظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد هام له قيمة.	0.348*	0.05
02	العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج	0.792**	0.01
03	العاملون في المؤسسة يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	0.754**	0.01
04	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة.	0.597**	0.01

05	تعطي المؤسسة اهتمام لآراء العمال من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار	0.748**	0.01
06	اتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي	0.703**	0.01
البعد الثاني: الأعراف التنظيمية			
01	الأعراف السائدة على زيادة التعاون بين العاملين.	0.657**	0.01
02	تلتزم الإدارة بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين بالمكافآت المادية.	0.773**	0.01
03	تهتم المؤسسة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.	0.641**	0.01
04	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.	0.619**	0.01
05	يلتزم العاملين الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم.	0.697**	0.01
06	تلتزم المؤسسة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.	0.513**	0.01
البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية			
01	تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه.	0.534**	0.01
02	يكون ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العمال من معارف ومهارات ضرورية ونافعة لعمله	0.701**	0.01
03	عمال المؤسسة لا يتمتعون بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم.	0.221	غير دالة
04	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.	0.804**	0.01
05	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	0.647**	0.01
06	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	0.668**	0.01
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية			
01	تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل	0.673**	0.01
02	عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفقا للكفاءة والأقدمية	0.697**	0.01
03	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة للعمل	0.676**	0.01
04	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة من العامل	0.457**	0.01
05	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح	0.653**	0.01

		الداخلية للمؤسسة	
06	0.652**	تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت.	0.01
المحور الثاني: الولاء التنظيمي			
01	0.430**	تتطابق القيم التي أؤمن بها مع قيم المؤسسة.	0.01
02	0.421**	المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين.	0.01
03	0.409**	أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.	0.01
04	0.266	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها	غير دالة
05	0.227	أهدافي لا تتطابق مع أهداف المؤسسة.	غير دالة
06	0.205	أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي.	غير دالة
07	0.314*	لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة.	0.05
08	0.427**	أعتبر نجاح المؤسسة نجاحا لي.	0.01
09	0.291*	أي تدهور في الظروف الحالية مهما كان بسيطا، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة	0.05
10	0.346*	أنا مستعد لترك عملي بالمؤسسة في حالة وجود وظيفة أخرى	0.05
11	0.326*	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين	0.05
12	0.457**	أشعر بالارتياح في التعامل مع زملائي في هذه المؤسسة	0.01
13	0.298*	تقدم لي المؤسسة مزايا غير متوفرة في المؤسسات الأخرى	0.05
14	0.581**	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	0.01
15	0.307*	قرار عملي بهذه المؤسسة كان قرارا صائبا.	0.05
16	0.475**	اتفق مع سياسات المؤسسة المتعلقة بشؤون العاملين.	0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: تبين لنا نتائج الجدول قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور الثقافة التنظيمية مع أبعادها الفرعية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) حيث جاءت النتائج تشير إلى أغلب العبارات جاءت مرتبطة مع محاورها ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05) كما تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.348) و(0.804) مما يدل على صدقها واتساقها مع أبعادها، في حين جاءت العبارة رقم (03) من بعد المعتقدات التنظيمية غير دالة لذا سيتم إزالتها.

كما يتبين من خلال نفس الجدول قيم معامل ارتباط عبارات محور الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور إذ يتضح أن أغلب العبارات جاءت مرتبطة ودالة إحصائياً هي الأخرى عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) إذ تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.291) و هي دالة عند (0.05) و(0.581) وهي دالة عند (0.01) بينما نجد أن الفقرات (4، 5، 6) جاءت غير دالة لذا سيتم إزالتها.

ثانياً: اختبار الثبات

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-3): معامل ألفا-كرونباخ

معامل ألفا	عدد الفقرات	
0.915	23	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
0.578	13	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
0.910	36	الاستبيان العام

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لاستبيان الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي إذ تراوحت قيم ثبات المحاور ما بين (0.578) و(0.915) بينما بلغت قيمة الثبات الكلي للاستبيان ككل (0.910) وهذا يعني أن أداة الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات ممتاز حيث يشير (Nunnally, 1978) إلى أن القيم 0.70 أو أعلى تعبر عن معامل ثبات مقبول، (Nunnally, 1978, 245) مما يدل على أن استبيان الثقافة التنظيمية ثابت أي يعطي نفس النتائج إذا تم استخدامه أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

البيانات الشخصية

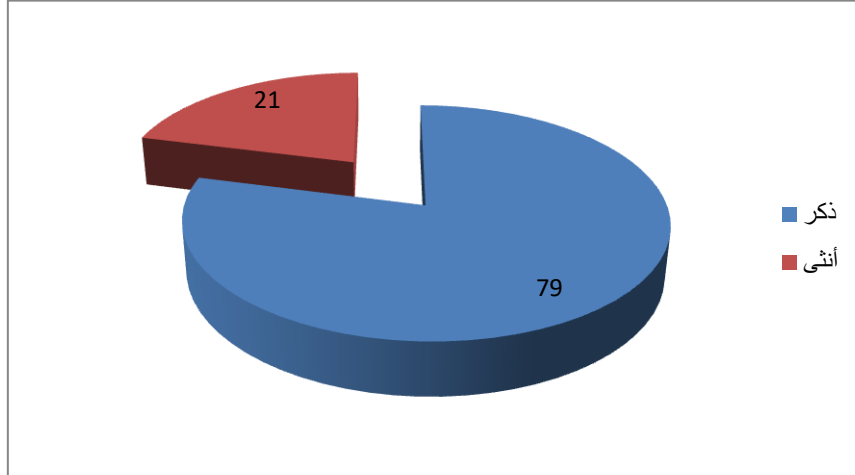
الجدول (3-4): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	
79	38	ذكر
21	10	أنثى
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (79%)، وهي أعلى من الإناث المقدرة نسبتهن بـ (21%).

الشكل (2-3): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول (5-3): توزيع العينة حسب العمر.

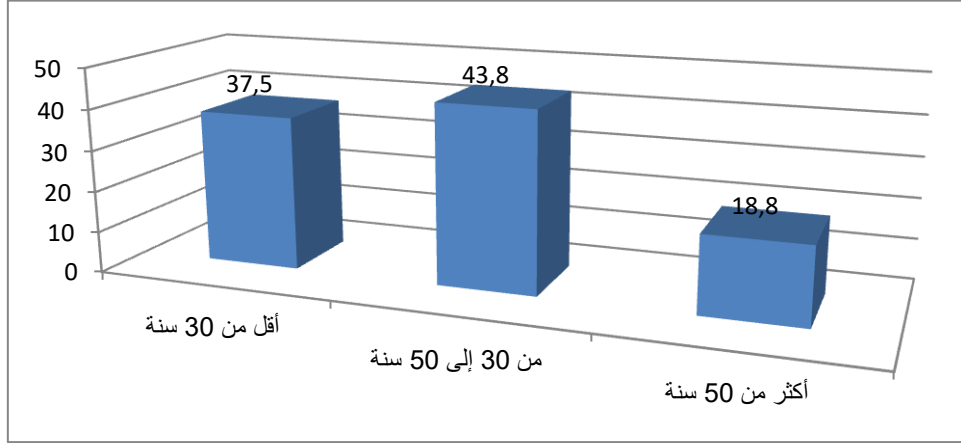
النسبة المئوية	التكرار	
37.5	18	أقل من 30 سنة
43.8	21	من 30 إلى 50 سنة
18.8	9	أكثر من 50 سنة
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: أشارت نتائج توزيع أفراد العينة حسب العمر أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 سنة إلى 50 سنة بنسبة بلغت (43.8%) وهذا يعني أن هذه الفئة تعتبر أكثر نشاطا ومستقرة اجتماعيا واقتصاديا إذ من المفترض أن أصحاب هذه الفئة العمرية يكون قد وصلوا إلى مرحلة من النضج المهني والشخصي، يلهمهم الذين أعمارهم كانت أقل من 50 سنة بنسبة (37.5%) فالشباب في هذه المرحلة عادة ما يكونون في مرحلة بداية حياتهم المهنية أو الأكاديمية، وهم في مرحلة الاستكشاف والتطور المهني والشخصي، وأقل نسبة كانت للعمال الذين فاقت أعمارهم 50 سنة بنسبة (18.8%) قد يعكس هذا أن الفئة العمرية الأكبر سنًا تمثل أقل عدد من المشاركين في الدراسة. هذا قد يعود إلى عوامل مثل التقاعد

أو التغيرات في النشاط الاجتماعي أو المهني لهذه الفئة. كما أن هذه الفئة قد تكون أقل اهتمامًا أو مشاركة في بعض المواضيع مقارنة بالشباب أو الأشخاص في منتصف العمر

الشكل (3-3): توزيع العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول (3-6): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

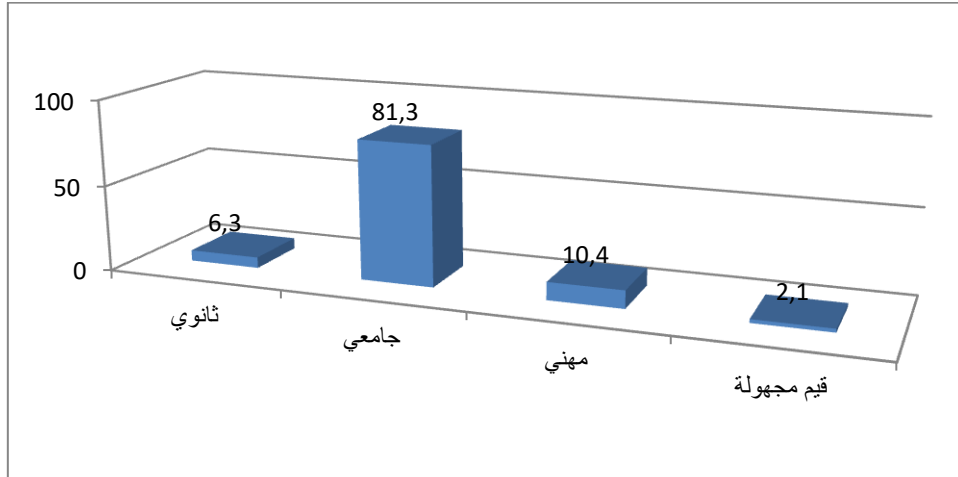
النسبة المئوية	التكرار	
6.3	3	ثانوي
81.3	39	جامعي
10.4	5	مهني
2.1	1	قيم مجهولة
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: أشارت نتائج توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إذ يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادات جامعية بنسبة (81.3%) وهي الفئة الغالبة وهذا يعكس أن معظم الأفراد في العينة قد حصلوا على تعليم جامعي ويكونون أكثر تأهيلا لفهم أو التفاعل مع موضوع الدراسة، يليهم العاملون الذين لديهم مستوى مهني بنسبة (10.4%) وهذه الفئة تمثل لأشخاص الذين حصلوا على تعليم مهني ورغم أن النسبة أقل مقارنة بشهادات التعليم الجامعي، إلا أن هذه الفئة قد تمثل فئة مهنية

متخصصة في مجالات معينة، ثم نجد نسبة العمال ذوي مستوى ثانوي بلغت (6.3%) وأقل نسبة والبالغة (2.1%) نجدها تشير للعامل الذي لم يحدد مستواه التعليمي.

الشكل (3-4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول (3-7): توزيع العينة حسب الوظيفة.

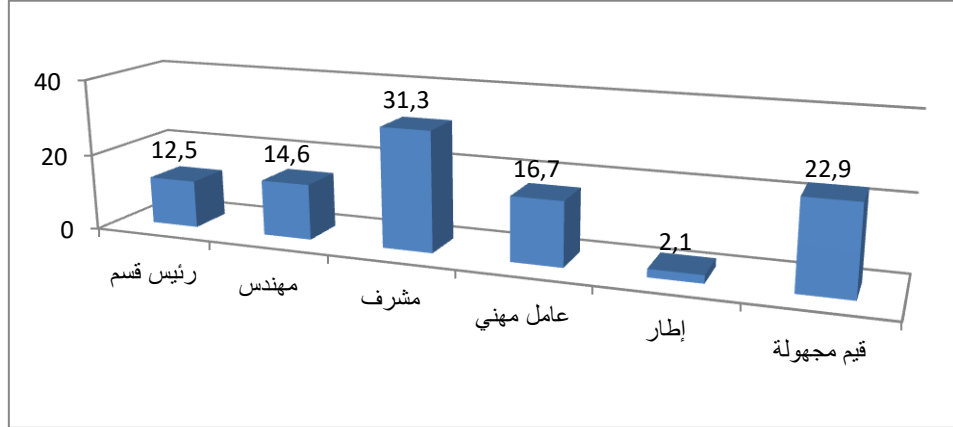
النسبة المئوية	التكرار	
12.5	6	رئيس قسم
14.6	7	مهندس
31.3	15	مشرف
16.7	8	عامل مهني
2.1	1	إطار
22.9	11	قيم مجهولة
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: أشارت نتائج توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة إذ يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة وظيفتهم كانت مشرف بنسبة (31.3%) وهي الفئة الغالبة وتشير إلى أن معظم أفراد العينة في المناصب الإدارية مما يعني دور هذه الفئة الهام في بيئة العمل، يليهم العاملون الذين وظيفتهم تمثلت في عامل مهني

بنسبة (16.7%) وهي تشير للعمال الذين يمتلكون مهارات مهنية متخصصة في مهام عملية أو فنية داخل بيئة العمل، ثم نجد نسبة العمال المهندسين بلغت (14.6%) وكانت نسبة رؤساء الأقسام مقدرة بـ (12.5%)، كما نجد أن هناك عامل واحد بنسبة (2.1%) كانت وظيفته إطار، كما يتضح من خلال الجدول وجود قيم مجهولة بنسبة (22.9%) وهي تشير للعمال الذين لم يجددوا وظيفتهم.

الشكل (3-5): توزيع العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول (3-8): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

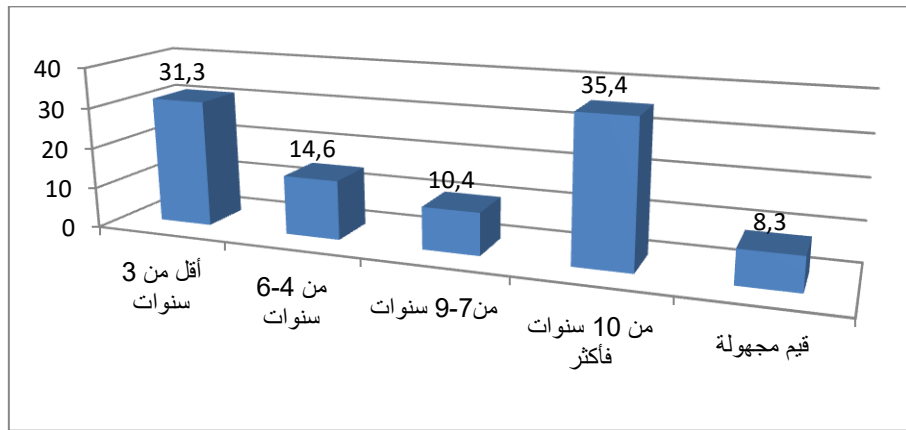
النسبة المئوية	التكرار	
31.3	15	أقل من 3 سنوات
14.6	7	من 4-6 سنوات
10.4	5	من 7-9 سنوات
35.4	17	من 10 سنوات فأكثر
8.3	4	قيم مجهولة
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: كشفت النتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية فاقت 10 سنوات بنسبة بلغت (35.4%) هذه النسبة تشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية متقدمة مما يعني أنهم قد اكتسبوا مهارات ومعرفة متعمقة في مجالات عملهم، يليها العمال الذين كانت خبرتهم المهنية أقل

من 3 سنوات بنسبة (31.3%) والتي تشير إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من الشباب أو الأشخاص الذين بدأوا حياتهم المهنية حديثاً، ثم العمال الذين خبرتهم المهنية بين 4-6 سنوات بنسبة (14.6%) والتي تعني أن أفراد هذه الفئة هم في مرحلة متوسطة من مسارهم المهني حيث بدأوا في اكتساب المزيد من الخبرة والمهارات، كما نجد أن نسبة الذين خبرتهم تراوحت ما بين 7-9 سنوات قد بلغت (10.4%) وهي تمثل فئة الأشخاص الذين اقتربوا من مرحلة الاستقرار المهني حيث يكون لديهم خبرة متقدمة ولكن لم يصلوا بعد إلى الذروة في مسارهم المهني، كما يتضح من خلال الجدول وجود قيم مجهولة بنسبة (8.3%) نجدها تشير للعمال الذين لم يحددوا سنوات خبرتهم.

الشكل (6-3): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من طبيعة البيانات التي تم جمعها تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

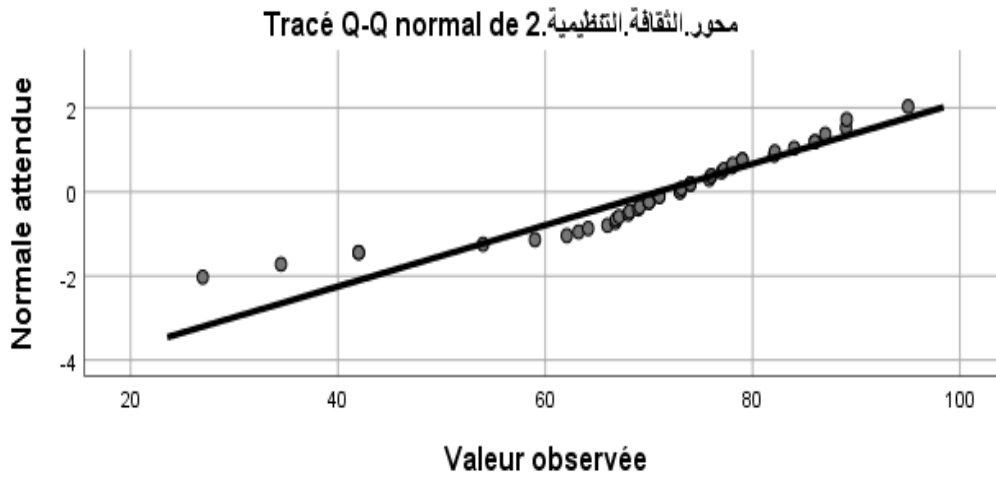
الجدول (9-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبيان

Kolmogorov-Smirnov		
قيمة الاختبار	قيمة Sig	
0.124	0.073	المحور الأول: الولاء التنظيمي
0.166	0.003	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن محور الثقافة التنظيمية جاء لا يتبع التوزيع الطبيعي حيث قدرت قيمة المعنوية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، في حين جاء محور الولاء التنظيمي يتبع التوزيع الطبيعي إذ قدرت قيمة المعنوية (0.073) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بالإضافة إلى اختبار Kolmogorov-Smirnov يمكن أيضا الاعتماد على مخطط Q-Q لتحديد مدى انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي والشكل التالي يبين النتائج:

الشكل (7-3): التوزيع الطبيعي لمحور الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الشكل رقم (06) أن أغلب النقاط كانت قريبة من الخط المستقيم مما يعني أن البواقي قريبة من التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن القول أن على الرغم من كون محور الثقافة التنظيمي لا يتبع التوزيع الطبيعي فإن البواقي قريبة من الطبيعي.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

الجدول (10-3): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 01 إلى 1.79
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19
مرتفعة جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

البعد الأول: القيم التنظيمية

الجدول (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات

الموافقة لبعد القيم التنظيمية

رقم	الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو القيم التنظيمية					متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التوفر
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تنظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد هام له قيمة.	ت	5	3	24	16	0	3.07	0.908	متوسطة
		%	10.4	6.3	50	33.3	0			
02	العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج	ت	2	7	17	18	4	3.35	0.965	متوسطة
		%	4.2	14.6	35.4	37.5	8.3			
03	العاملون في المؤسسة يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	ت	3	6	19	18	2	3.24	0.941	متوسطة
		%	6.3	12.5	39.5	37.5	4.2			
04	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة.	ت	7	9	21	10	1	2.74	1.012	متوسطة
		%	14.6	18.8	43.7	20.8	2.1			
05	تعطي المؤسسة اهتماماً لآراء العمال من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار	ت	5	8	17	16	2	3.05	1.051	متوسطة
		%	10.4	16.7	35.4	33.3	4.1			
06	اتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي	ت	6	7	21	11	3	2.95	1.071	متوسطة
		%	12.5	14.6	43.7	22.9	6.3			
	القيم التنظيمية									
								3.06	0.655	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: توضح نتائج الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القيم التنظيمية بناء على استجابات أفراد العينة حيث نجد أن:

العبارة (1) "تنظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد هام له قيمة" كان متوسطها (3.07) يشير إلى مستوى متوسط أي أن معظم المشاركين في الدراسة ليسوا راضين تمامًا ولا رافضين تمامًا هذا يدل على أن هناك توافقًا معتدلًا في آراء المشاركين حول أهمية الأفراد كمورد للمؤسسة، بينما نجد الانحراف المعياري (0.908) يشير إلى تباين معتدل في الآراء حول قيمة الأفراد في المؤسسة، حيث يوجد بعض الأفراد يوافقون بشدة، بينما يوجد آخرون محايدون أو غير متفقين بشدة.

العبارة (2) "العاملون يحترمون مواعيت الدخول والخروج" بمتوسط (3.35) والذي يشير لوجود مستوى متوسط مما يعني أن هناك توافقًا إيجابيًا عامًا بين المشاركين حول احترام مواعيت العمل، بينما أظهر الانحراف المعياري (0.965) بعض التباين بين المشاركين، مما يعني أن بعض الأشخاص يرون أن العاملين يحترمون مواعيت العمل بشكل جيد، بينما قد يكون هناك آخرون لا يوافقون أو ليس لديهم رأي قوي حول الموضوع.

العبارة (3) "العاملون في المؤسسة يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام" كان متوسطها (3.24) يشير إلى درجة متوسطة أيضًا مما يعني أن معظم المشاركين يرون أن العاملين يحافظون على علاقات طيبة قائمة على التعاون ولكن دون توافق كامل، بينما نجد الانحراف المعياري (0.941) يشير إلى تفاوت معتدل في الآراء مما يعني أن البعض يعتقد أن التعاون والتكامل بين العاملين جيد جدًا، بينما قد يكون هناك آخرون يرون أن هذا التعاون ليس دائمًا أو ليس على المستوى المطلوب.

العبارة (4) "تقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة" بمتوسط (2.74) والذي يشير لوجود مستوى متوسط ما يظهر أن هناك موازنة بين الموافقة والرفض، حيث أن المتوسط قريب من "محايد" إلى "غير موافق". هذا يشير إلى أن معظم المشاركين لا يرون أن الموظفين يتقبلون الضغوط والمخاطر بشكل كاف، بينما الانحراف المعياري (1.012) يُظهر أن هناك تباينًا كبيرًا في آراء بعض الأشخاص يوافقون على هذه الفكرة، بينما آخرون لا يوافقون أو يعتقدون أن الموظفين لا يتقبلون الضغوط بالشكل المطلوب وهذا راجع إلى اختلاف في الخبرات أو الآراء حول الموضوع.

العبارة (5) " تعطي المؤسسة اهتمامًا لآراء العمال من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار" بمتوسط (3.05) والذي يعني وجود مستوى متوسط مما يشير إلى أن هناك توافقًا معتدلاً على فكرة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، ولكن هذا التوافق ليس قويا حيث أن غالبية الموظفين يرون أن المؤسسة تهتم بآرائهم بشكل معقول لكن لا يوجد توافق قوي حول مدى أهمية ذلك، ويشير الانحراف (1.051) إلى وجود تباين كبير بين الآراء فبعض المشاركين يشعرون بأن آراءهم تؤخذ في الاعتبار بشكل جيد، بينما آخرون قد يشعرون بأن هذه المشاركة غير كافية أو غير فعالة.

العبارة (6) " اتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي" بمتوسط (2.95) والذي يشير إلى أنه لا يوجد توافق قوي حول سلوك الرؤساء كقدوة، حيث أن المتوسط قريب من "محايد" و"غير موافق". هذا يعني أن هناك شكوكا أو عدم تأكيد في هذا الموضوع، ما يعني أن بعض الموظفين قد لا يرون رؤساءهم قدوة، بينما كان الانحراف (1.071) يظهر تباينا واضحا في الآراء في بعض المشاركين يرون سلوك الرؤساء قدوة لهم بينما البعض الآخر لا يتفقون مع هذا الرأي.

بينما الدرجة الكلية للقيم التنظيمية فكان متوسطها (3.06) وهو يقع ضمن فئة متوسطة، مما يدل على أن مستوى القيم التنظيمية كان متوسط حيث أن معظم الفقرات تتراوح بين "محايد" و"موافق" مما يشير إلى أنه لا يوجد توافق قوي أو رفض شديد للقيم التنظيمية المعلنة، بينما الانحراف المعياري (0.655) جاء يظهر وجود تباين في الآراء بسيط نسبيا ما يعني أن هناك نوعًا من الاستقرار في كيفية تفسير القيم التنظيمية ولكن مع وجود اختلافات صغيرة بين الأفراد.

وعليه يمكن القول أن الاتجاه العام يشير إلى أن معظم الفقرات تميل إلى أن تكون في نطاق الموافقة المتوسطة لكن هناك تباين معتدل إلى كبير في الآراء (خاصة في فقرات مثل تقبل الضغوط وسلوك الرؤساء كقدوة)، بينما الانحراف المعياري المرتفع في بعض الفقرات (مثل الفقرة الرابعة والخامسة) يشير إلى اختلافات كبيرة في كيفية رؤية الموظفين لبعض القيم مثل تقبل الضغوط والمشاركة في اتخاذ القرار، بينما الانحراف المعياري المنخفض في فقرات أخرى يشير إلى توافق أكبر بين المشاركين.

البعد الثاني: الأعراف التنظيمية

الجدول (3-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات

الموافقة لبعد الأعراف التنظيمية

الترتيب	الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو الأعراف التنظيمية					متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التوفر
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	الأعراف السائدة على زيادة التعاون بين العاملين.	ت	6	5	18	18	1	3.07	1.039	متوسطة
		%	12.5	10.4	37.5	37.5	2.1			
02	تلتزم الإدارة بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين بالمكافآت المادية.	ت	6	6	17	16	3	3.09	1.107	متوسطة
		%	12.5	12.5	35.4	33.3	6.3			
03	تهتم المؤسسة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.	ت	3	7	21	16	1	3.12	0.904	متوسطة
		%	6.3	14.6	43.7	33.3	2.1			
04	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة	ت	4	8	17	16	3	3.14	1.043	متوسطة
		%	8.3	16.7	35.4	33.3	6.3			
05	يلتزم العاملين الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم	ت	4	5	19	15	5	3.27	1.059	متوسطة
		%	8.3	10.4	39.5	31.3	10.4			
06	تلتزم المؤسسة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم	ت	4	11	20	12	1	2.89	0.950	متوسطة
		%	8.3	22.9	41.6	25	2.1			
	الأعراف التنظيمية									
								3.09	0.665	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: توضح نتائج الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الأعراف التنظيمية بناء على استجابات أفراد العينة حيث نجد أن:

العبارة (1) "لأعراف السائدة على زيادة التعاون بين العاملين" كان متوسطها (3.07) يشير إلى مستوى متوسط أي أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن الاتجاه العام تجاه الأعراف السائدة حول التعاون بين العاملين هو "موافق إلى محايد"، بينما نجد الانحراف المعياري (1.039) يشير إلى تباين كبير في الآراء مما يعني أن هناك بعض الأفراد يرون أن التعاون جيد جدًا بينما آخرون لا يرونهم جيد هذا يدل على تفاوت كبير في كيفية تقييم التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.

العبارة (2) "لتزم الإدارة بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين بالمكافآت المادية" بمتوسط (3.09) والذي يشير لوجود مستوى متوسط مما يعني أن غالبية المشاركين يتفقون بشكل معتدل مع فكرة أن الإدارة تلتزم بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين، بينما أظهر الانحراف المعياري (1.107) تباينًا واضحًا في الآراء مما يشير إلى وجود اختلافات ملحوظة بين المشاركين حول فعالية التحفيز المادي في المؤسسة فقد يرى البعض أن المكافآت غير كافية أو غير فعالة.

العبارة (3) "تتجه المؤسسة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين" كان متوسطها (3.12) يشير إلى درجة متوسطة أيضًا مما يعني أن معظم المشاركين يرون أن المؤسسة تهتم بتبسيط إجراءات العمل بشكل جيد ووفقًا لقدرات العاملين، بينما نجد الانحراف المعياري (0.904) يشير إلى تفاوت معتدل في الآراء فرغم أن المتوسط يعكس توافقًا جيدًا إلا أن الانحراف المعياري يُظهر أن هناك بعض الاختلافات بين الآراء حول كيفية تبسيط الإجراءات.

العبارة (4) "تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة" بمتوسط (3.14) والذي يشير لوجود مستوى متوسط ما يظهر أن هناك توافق متوسط مع فكرة أن سلوك الموظف يساهم في تكوين الصورة الذهنية الطيبة للمؤسسة، بينما الانحراف المعياري (1.043) يُظهر أن هناك تباينًا في الآراء فبعض الموظفين يعتقدون أن سلوكهم يساهم بشكل كبير في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بينما آخرون قد يعتقدون أن هذا التأثير ليس كبيرًا.

العبارة (5) "تلتزم العاملين الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم" بمتوسط (3.27) والذي يشير إلى أن هناك توافقًا متوسط من قبل المشاركين على أن العاملين ذوي الخبرة يساعدون زملائهم الأقل خبرة، ويشير الانحراف (1.059) إلى وجود تباين في

الآراء فبعض المشاركين قد يرون أن الإرشاد والمتابعة تتم بشكل جيد بينما البعض الآخر قد يعتقد أن هذه العملية تحتاج إلى تحسين أو لم تتم بشكل كافٍ.

العبارة (6) " تلتزم المؤسسة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم " بمتوسط (2.89) والذي يشير إلى وجود مستوى متوسط حول نشر قصص نجاح العاملين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم مما يعني أن أغلب المشاركين لا يوافقون أو لا يعارضون هذه الفكرة بشكل قوي ، بينما كان الانحراف (0.950) يظهر تباينا معتدلا في الآراء ما يدل على أن بعض المشاركين قد يشعرون أن المؤسسة تبرز إنجازات العاملين بشكل جيد، بينما البعض الآخر قد يشعر أن هذه العملية غير كافية أو غير موجودة.

بينما الدرجة الكلية للأعراف التنظيمية فكان متوسطها (3.09) وهو يقع ضمن فئة متوسطة، مما يدل على أن مستوى الأعراف التنظيمية كان متوسط وهذا يعني أن المشاركين لا يعارضون الأعراف بشكل كبير لكنهم أيضًا لا يشعرون بشدة تجاهها.، بينما الانحراف المعياري (0.665) جاء يظهر وجود تباين في الآراء بسيط نسبيا ما يعني أن معظم المشاركين يتفقون بشكل عام حول الأعراف التنظيمية ولكن هناك بعض الاختلافات الصغيرة في كيفية تفسير هذه الأعراف وتطبيقها.

وعليه يمكن القول أن الاتجاه العام يشير إلى أن الأعراف التنظيمية في المؤسسة تتمتع بموافقة متوسطة بين الموظفين، لكن ليس هناك توافق قوي حول بعض الجوانب. بعض الفقرات تظهر تباينًا أكبر في الآراء مثل الفقرات المتعلقة بنشر قصص النجاح وتحفيز الموظفين حيث تختلف وجهات النظر حول مدى فعاليتها، بينما الانحراف المعياري أظهر وجود تباين في الآراء حول بعض الممارسات التنظيمية ما يعني أن التجارب والآراء حول تطبيق الأعراف التنظيمية تختلف بين الموظفين.

البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية

الجدول (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات

الموافقة لبعد المعتقدات التنظيمية

الترتيب	الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو المعتقدات التنظيمية					متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التوفر
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه.	ت	6	4	21	16	1	3.05	1.010	متوسطة
		%	12.5	8.3	43.7	33.3	2.1			
02	يكون ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العمال من معارف ومهارات ضرورية ونافعة لعمله	ت	5	8	19	16	0	2.95	0.967	متوسطة
		%	10.4	16.7	39.5	33.3	0			
03	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.	ت	3	7	19	18	1	3.16	0.921	متوسطة
		%	6.3	14.6	39.5	37.5	2.1			
04	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	ت	4	7	18	13	6	3.26	1.108	متوسطة
		%	8.3	14.6	37.5	27.1	12.5			
05	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	ت	6	6	16	19	1	3.07	1.060	متوسطة
		%	12.5	12.5	33.3	39.6	2.1			
	المعتقدات التنظيمية									
								3.09	0.705	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها المعتقدات التنظيمية بناء على استجابات أفراد العينة حيث نجد أن العبارة (1) " تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه" كان متوسطها (3.05) يشير إلى مستوى متوسط على أن الإدارة تدعو إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع، بينما نجد الانحراف المعياري (1.010) يشير إلى تباين معتدل في الآراء مما يشير إلى أن بعض الموظفين يرون أن الإدارة تركز على احترام العادات والتقاليد بشكل جيد بينما الآخرون قد لا يتفقون مع ذلك أو قد يشعرون بأن الإدارة بحاجة إلى مزيد من الاهتمام بهذا الجانب.

العبارة (2) "يكون ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العمال من معارف ومهارات ضرورية ونافعة لعملهم" بمتوسط (2.95) والذي يشير لوجود مستوى متوسط على ربط الحوافز بالمعارف والمهارات الضرورية والمتعلقة بالعمل يمكن أن يعني هذا أن بعض المشاركين يرون أن هذه الممارسة تتبعها الإدارة بينما البعض الآخر قد يرى أنها غير متوافرة بشكل كاف، بينما أظهر الانحراف المعياري (0.967) تبايناً معتدلاً في الآراء مما يشير إلى الاعتقاد لدى البعض أن ربط الحوافز بالمهارات والمعرفة أمر ضروري بينما البعض الآخر قد يشعر بعدم كفاية هذا النظام أو تطبيقه بشكل محدود.

العبارة (3) " هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل" كان متوسطها (3.16) يشير إلى درجة متوسطة بين الموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم مما يشير إلى اهتمامهم بالإبداع والابتكار ذا يدل على أن الموظفين يميلون إلى تعزيز مهاراتهم في إطار العمل ، بينما نجد الانحراف المعياري (0.921) يشير إلى تفاوت معتدل في الآراء فبينما يعتقد البعض أن هناك توجهًا قويًا نحو تطوير المهارات والابتكار قد لا يوافق آخرون على هذه الفكرة بنفس الدرجة.

العبارة (4) " يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات" بمتوسط (3.26) والذي يشير لوجود مستوى متوسط ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على المشاركة في اتخاذ القرارات هذا يشير إلى أن هناك توافقاً جيداً بين الموظفين حول أهمية هذا الموضوع، بينما الانحراف المعياري (1.108) يُظهر أن هناك تبايناً في الآراء فبعض الموظفين يعتقدون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتم بشكل جيد، بينما يشعر آخرون أنها لا تحدث بالقدر الكافي.

العبارة (5) " تتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية" بمتوسط (3.07) والذي يشير إلى أن هناك

توافقًا متوسط حول أهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام لتحقيق التعاون والتكامل مما يعني أن معظم المشاركين يرون أن هذه الممارسة أمر مهم ولكن قد تكون بحاجة إلى تحسين، ويشير الانحراف (1.060) إلى وجود تباين في الآراء مما يعني أن البعض يرى أن التعاون بين الأقسام يتم بشكل جيد بينما قد يرى البعض الآخر أن هذه العلاقة بحاجة إلى مزيد من التطوير.

بينما الدرجة الكلية للمعتقدات التنظيمية فكان متوسطها (3.09) وهو يقع ضمن فئة متوسطة، مما يدل على أن مستوى المعتقدات التنظيمية كان متوسط وهذا يعني أن المشاركين لديهم متوافقة متوسطة على المعتقدات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة والذي يدل على أن هناك توافقًا عامًا بين الموظفين حول المعتقدات التنظيمية ولكنها ليست بالدرجة التي تجعلهم يشعرون بالإيجابية الكبيرة، بينما الانحراف المعياري (0.705) جاء يظهر وجود تباين في الآراء بسيط مع معظم المشاركين الذين يشتركون في نفس الرأي العام.

وعليه يمكن القول أن الاتجاه العام يشير إلى أن المعتقدات التنظيمية تظهر درجة موافقة متوسطة بين الموظفين على المعتقدات التنظيمية المتبعة في المؤسسة والذي يدل على أن هناك اهتمامًا بتطوير مهارات الموظفين وتعزيز العلاقات بين الأقسام ولكن هذه المفاهيم لا تُطبق بنفس الكفاءة أو القوة لدى الجميع، نما الانحراف المعياري أظهر وجود تباين في الآراء حول أن الممارسات التنظيمية قد تختلف في قوتها ومدى تطبيقها من موظف لآخر فبعض الموظفين يشعرون أن هذه الممارسات فعالة بينما قد يشعر آخرون أنها بحاجة إلى مزيد من التحسين

البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

الجدول (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات

الموافقة لبعد التوقعات التنظيمية

رقم	الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو التوقعات التنظيمية					متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التوفر
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل	ت	6	7	22	12	1	2.88	0.994	متوسطة
		%	12.5	14.6	45.8	25	2.1			

02	عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفقاً للكفاءة والأقدمية	ت	2	8	19	17	2	3.21	0.912	متوسط
		%	4.2	16.7	39.5	35.4	4.2			ط
03	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة للعمل	ت	2	7	17	19	3	3.33	0.938	متوسط
		%	4.2	14.6	35.4	39.6	6.3			ط
04	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة من العامل	ت	3	6	20	16	3	3.24	0.963	متوسط
		%	6.3	12.5	41.6	33.3	6.3			ط
05	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة	ت	6	13	15	11	3	2.82	1.116	متوسط
		%	12.5	27.1	31.2	22.9	6.3			ط
06	تسعى إدارة المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت.	ت	3	8	16	17	4	3.26	1.033	متوسط
		%	6.3	16.7	33.3	35.4	8.3			ط
	التوقعات التنظيمية									
								3.12	0.629	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: توضح نتائج الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التوقعات التنظيمية بناءً على استجابات أفراد العينة حيث نجد أن العبارة (1) "تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل" كان متوسطها (2.88) يشير إلى مستوى متوسط على توفير الجو المناسب للعمل تتراوح بين محايد إلى موافق هذا يشير إلى أن بعض الموظفين يرون أن الجو في العمل ليس بالدرجة التي يتوقعونها أو يحتاجونها، بينما نجد الانحراف المعياري (0.994) يشير إلى تباين معتدل في الآراء مما يشير إلى أن بعض الموظفين يشعرون أن الجو في العمل غير ملائم أو بحاجة إلى تحسين بينما البعض الآخر قد يكون أكثر رضا

العبارة (2) "عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفقاً للكفاءة والأقدمية" بمتوسط (3.21) والذي يشير لوجود مستوى متوسط على أن عملية الترقية في المؤسسة تتم وفقاً للكفاءة والأقدمية هذا يدل على أن الموظفين يشعرون بأن الترقية تعتمد على معايير عادلة ومنطقية، بينما أظهر الانحراف المعياري (0.967)

تباينا بسيطاً في الآراء فبينما يشعر معظم الموظفين أن الترقية تتم بشكل عادل قد يكون هناك بعض الذين لديهم آراء مختلفة حول هذه العمليات.

العبارة (3) "تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة للعمل" كان متوسطها (3.33) يشير إلى درجة متوسطة بين الموظفين على وفير الوسائل اللازمة للعمل يشير هذا إلى أن الموظفين يعتقدون أن المؤسسة توفر الأدوات والموارد الضرورية لأداء عملهم،، بينما نجد الانحراف المعياري (0.938) يشير إلى تفاوت معتدل في الآراء مما يعني أن بعض الموظفين يشعرون أن الموارد متوفرة بشكل جيد بينما قد يرى آخرون أن هناك نقصاً في بعض الأدوات أو الوسائل اللازمة.

العبارة (4) "يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة من العامل" بمتوسط (3.24) والذي يشير لوجود مستوى متوسط ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على أن الموظفين يبذلون الجهود اللازمة لتحقيق إنجازات تتوقعها المؤسسة هذا يشير إلى وجود وعي وجدية من قبل الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما الانحراف المعياري (1.108) يُظهر أن هناك تبايناً في الآراء مما يعني أن بعض الموظفين يعتقدون أنهم يحققون التوقعات بشكل جيد، بينما قد يشعر البعض الآخر أن الجهود المبذولة لا تتوافق تماماً مع التوقعات.

العبارة (5) "توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة" بمتوسط (2.82) والذي يشير إلى أن هناك توافقاً متوسط حول توفير الأمان الوظيفي طالما أن الموظف ملتزم باللوائح قد يشير ذلك إلى عدم اليقين حول الأمان الوظيفي أو أن الموظفين قد لا يشعرون بالأمان الكافي، ويشير الانحراف (1.116) إلى وجود تباين في الآراء حيث أن بعض الموظفين قد يشعرون بعدم وجود الأمان الكافي في وظيفتهم ينما يشعر آخرون أن التزامهم بالنظم يوفر لهم الأمان الوظيفي.

العبارة (6) "تسعى إدارة المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت" بمتوسط (3.26) والذي يشير إلى وجود مستوى متوسط على أن الإدارة تسعى لتلبية توقعاتهم من العلاوات والحوافز ويمكن تفسير هذا على أنه رضا نسبي عن الجهود المبذولة من قبل الإدارة لتلبية احتياجاتهم، بينما كان الانحراف (1.033) يظهر تبايناً معتدلاً في الآراء مما يعني أن بعض الموظفين يشعرون أن هذه التوقعات تلي بشكل جيد، بينما قد يشعر البعض الآخر أن العلاوات والحوافز ليست على المستوى المطلوب.

بينما الدرجة الكلية للتوقعات التنظيمية فكان متوسطها (3.12) وهو يقع ضمن فئة متوسطة، مما يدل على أن مستوى التوقعات التنظيمية كان متوسط وهذا يعني أن الموظفين يشعرون أن معظم التوقعات التنظيمية تُلبى بشكل معقول لكن هناك بعض المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين، بينما الانحراف المعياري (0.629) جاء يظهر وجود تباين في الآراء مما يعني أن معظم الموظفين يتفوقون بشكل عام على التوقعات التنظيمية ولكن مع بعض الفروق الصغيرة.

وعليه يمكن القول أن الاتجاه العام يشير إلى أن للتوقعات التنظيمية في المؤسسة تتمتع بموافقة متوسطة بين الموظفين وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون أن معظم التوقعات التنظيمية تُلبى بشكل معقول لكن هناك بعض المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين، بينما الانحراف المعياري أظهر وجود تباين في الآراء مما يعني أن معظم الموظفين يتفوقون بشكل عام على التوقعات التنظيمية ولكن مع بعض الفروق الصغيرة.

الجدول (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد ومحور الثقافة التنظيمية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسطة	4	0.655	3.06	البعد الأول القيم التنظيمية
متوسطة	2	0.665	3.09	البعد الثاني الأعراف التنظيمية
متوسطة	3	0.705	3.09	البعد الثالث المعتقدات التنظيمية
متوسطة	1	0.629	3.12	البعد الرابع التوقعات التنظيمية
متوسطة	//	0.594	3.09	المحور الأول الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يظهر الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية بلغ (3.07) وهذا يظهر أن مستوى القيم التنظيمية في المؤسسة هو متوسط وهذا يعني أن الموظفين يشعرون بموافقة متوسطة تجاه قيم المؤسسة وجاء في المرتبة الرابعة، بينما جاء متوسط بعد الأعراف التنظيمية يساوي (3.09) والذي ظهر أن مستوى الأعراف التنظيمية متوسط مما يشير إلى أن الموظفين يرون أن الأعراف الثقافية لا تكون مثالية ولكنها معقولة كما احتل هذا البعد الرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة ما يعني أن الأعراف التنظيمية تحظى بموافقة أعلى من القيم التنظيمية ولكن أقل من التوقعات التنظيمية، بينما بلغ متوسط بعد المعتقدات التنظيمية (3.09) وهو يشير إلى أن المعتقدات التنظيمية تحظى بموافقة متوسطة أيضاً وهذا البعد يحتل المرتبة الثالثة من حيث مستوى الموافقة بين الأبعاد، في حين بلغ متوسط بعد التوقعات التنظيمية

(3.12) مما يعني أن التوقعات التنظيمية قد جاءت بمستوى متوسط هي الأخرى أيضا كما واحتل هذا البعد المرتبة بين أبعاد محور الثقافة التنظيمية ما يعني أن الموظفين يرون أن التوقعات التنظيمية هي البعد الأكثر توافقًا ورضا، كما بلغ متوسط المحور الأول الثقافة التنظيمية (3.09) والذي يعني أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط.

وعليه يمكن القول أن جميع الأبعاد الأربعة (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) تقع ضمن مستوى متوسط مما يعني أن الموظفين يعبرون عن مستوى متوسط من الرضا والموافقة حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الجدول (3-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسبة المئوية ومستويات

الموافقة لمحور الولاء التنظيمي

رقم	الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو محور الولاء التنظيمي					متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التوفر
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تتطابق القيم التي أؤمن بها مع قيم المؤسسة.	ت	3	10	23	10	2	2.96	0.922	متوسطة
		%	6.3	20.8	27.9	20.8	4.2			
02	المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين.	ت	5	9	15	14	5	3.10	1.153	متوسطة
		%	10.4	18.8	31.3	29.2	10.4			
03	أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.	ت	1	3	21	19	3	3.43	0.801	مرتفعة
		%	2.1	6.3	43.8	39.6	6.3			
04	لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم	ت	2	7	15	21	3	3.33	0.953	متوسطة

طه			6.3	43.8	31.3	14.6	4.2	%	في نجاح المؤسسة.	
مرتفع	0.769	3.44	3	20	20	0	5	ت	أعتبر نجاح المؤسسة نجاحاً لي.	05
ة			6.3	41.7	41.7	0	10.4	%		
متوس	1.010	3.15	4	14	17	11	2	ت	أي تدهور في الظروف الحالية مهما	06
طه			8.3	29.2	35.4	22.9	4.2	%	كان بسيطاً، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة	
مرتفع	1.031	3.46	6	21	12	7	2	ت	أنا مستعد لترك عملي بالمؤسسة في	07
ة			12.5	43.8	25	14.6	4.2	%	حالة وجود وظيفة أخرى	
مرتفع	0.798	3.54	3	26	13	6	0	ت	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما	08
ة			6.3	54.2	27.1	12.5	0	%	أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين	
متوس	0.846	3.08	0	17	20	9	2	ت	أشعر بالارتياح في التعامل مع	09
طه			0	35.4	41.7	18.8	4.2	%	زملائي في هذه المؤسسة	
متوس	0.683	3.29	0	20	22	6	0	ت	تقدم لي المؤسسة مزايا غير متوفرة	10
طه			0	41.7	45.8	12.5	0	%	في المؤسسات الأخرى	
مرتفع	0.777	3.49	2	25	14	6	0	ت	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي	11
ة			4.2	52.1	29.2	12.5	0	%	أعمل بها.	
مرتفع	0.899	3.52	4	24	15	3	2	ت	قرار عملي بهذه المؤسسة كان قراراً	12
ة			8.3	50	31.3	6.3	4.2	%	صائباً.	
متوس	1.091	3.29	6	15	18	5	4	ت	اتفق مع سياسات المؤسسة	13
طه			12.5	31.3	37.5	10.4	8.3	%	المتعلقة بشؤون العاملين.	
متوس	0.371	3.30	الولاء التنظيمي							
طه										

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: توضح نتائج الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي بناء على استجابات أفراد العينة حيث نجد أن العبارة (1) "تتطابق القيم التي أؤمن بها مع قيم المؤسسة." كان متوسطها (2.96) يشير إلى مستوى متوسط هذا يشير إلى بعض الموظفين يتفوقون مع القيم التنظيمية للمؤسسة، لكن البعض الآخر قد لا يرى تطابقاً كاملاً، بينما نجد الانحراف المعياري (0.922) يشير إلى تباين معتدل في الآراء حول تطابق القيم.

العبارة (2) "المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين" كان متوسطها (3.10) يشير إلى مستوى متوسط حول الحفاظ على العاملين المتميزين، بينما نجد الانحراف المعياري (1.153) يشير إلى تباين في الآراء حول ما إذا كانت المؤسسة تدعم وتحفظ بالعاملين المتميزين أم لا.

العبارة (3) "أحرص على عدم إضاعة وقت العمل" كان متوسطها (3.43) يشير إلى مستوى مرتفع هذا يشير إلى أن الموظفين يتسمون بالمسؤولية في وقت العمل، بينما نجد الانحراف المعياري (0.801) يشير إلى تباين في الآراء مما يعني أن غالبية الموظفين يشعرون بأنهم ملتزمون بأداء عملهم بفعالية.

العبارة (4) "لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة" كان متوسطها (3.33) يشير إلى مستوى متوسط هذا يعكس أن الموظفين مستعدون لبذل المزيد من الجهد للنجاح التنظيمي، بينما نجد الانحراف المعياري (0.953) يشير إلى تباين الآراء حيث يمكن أن يشعر البعض أن جهودهم غير كافية أو ليس لديهم رغبة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة.

العبارة (5) "أعتبر نجاح المؤسسة نجاحاً لي" كان متوسطها (3.44) يعكس مستوى مرتفع من الموافقة هذا يشير إلى نجاح المؤسسة مرتبط بنجاح الأفراد، وهذا يظهر ارتباطاً قوياً بين الموظفين والمؤسسة، بينما نجد الانحراف المعياري (0.769) يدل على توافق مرتفع بين الموظفين على هذه الفكرة.

العبارة (6) "أي تدهور في الظروف الحالية قد يؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة" كان متوسطها (3.15) يشير إلى مستوى متوسط على هذا يشير إلى أن مستوى مواجهة التحديات كان متوسط، بينما نجد الانحراف المعياري (1.010) يشير إلى تباين في الآراء مما يعكس اختلافاً واسعاً في التصورات بين الموظفين بشأن استمرارهم في العمل في حالة وجود مشاكل.

العبارة (7) "أنا مستعد لترك عملي بالمؤسسة في حالة وجود وظيفة أخرى" كان متوسطها (3.46) يشير إلى مستوى مرتفع هذا يشير إلى أن معظم الموظفين مستعدون للرحيل إذا كان لديهم فرصة أفضل وهذا يدل على أن الولاء للمؤسسة ليس قوياً بما فيه الكفاية ليؤثر على قرارهم بالبقاء، بينما نجد الانحراف المعياري (1.031) يشير إلى تباين في الآراء بين الموظفين.

العبارة (8) "أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين" كان متوسطها (3.54) يشير إلى مستوى مرتفع هذا يشير إلى افتخار الموظفين بالمؤسسة، بينما نجد الانحراف المعياري (0.798) يشير إلى تباين منخفض في الآراء مما يشير إلى إجماع كبير بين الموظفين في هذه النقطة.

العبارة (9) "أشعر بالارتياح في التعامل مع زملائي في هذه المؤسسة" كان متوسطها (3.08) يشير إلى مستوى متوسط هذا يشير إلى أنه بالرغم من شعور الموظفين بالراحة مع زملائهم إلا أنه هناك اختلاف كبير في تقييم هذه الفكرة.

العبارة (10) "تقدم لي المؤسسة مزايا غير متوفرة في المؤسسات الأخرى" كان متوسطها (3.29) يشير إلى مستوى متوسط هذا يعكس موافقة متوسطة على مزايا المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، بينما نجد الانحراف المعياري (0.683) يشير إلى تباين منخفض بين العمال حول مزايا المؤسسة.

العبارة (11) "أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها" كان متوسطها (3.49) يشير إلى مستوى مرتفع هذا يشير إلى الولاء والانتماء للمؤسسة، بينما نجد الانحراف المعياري (0.777) يشير إلى تباين منخفض في الآراء مما يدل على توافق عالٍ بين الموظفين حول هذه الفكرة.

العبارة (12) "قرار عملي بهذه المؤسسة كان قراراً صائباً" كان متوسطها (3.52) يشير إلى مستوى مرتفع هذا يشير إلى غالبية الموظفين يعتقدون أن قرارهم بالعمل في المؤسسة كان صائباً، بينما نجد الانحراف المعياري (0.899) يشير إلى تباين معقول في الآراء بشأن هذه الفكرة.

العبارة (13) "اتفق مع سياسات المؤسسة المتعلقة بشؤون العاملين" كان متوسطها (3.29) يشير إلى مستوى متوسط حول السياسات المتعلقة بشؤون العاملين، بينما نجد الانحراف المعياري (1.091) يشير إلى تباين في الآراء بين الموظفين حول سياسات المؤسسة.

بينما الدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي فكان متوسطها (3.30) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يدل على أن مستوى الولاء التنظيمي كان متوسط وهذا يعكس أن معظم الموظفين يظهرون مشاعر ولاء تجاه المؤسسة ولكن هناك تباين في مستوى هذا الولاء بين الأفراد، بينما الانحراف المعياري (0.371) جاء يظهر وجود تباين في الآراء مما يشير إلى أن الاختلافات بين الموظفين في تقييم الولاء التنظيمي ليست كبيرة حيث تميل معظم الإجابات إلى المستوى المتوسط.

وعليه يمكن القول أن الاتجاه العام لمحور الولاء التنظيمي يشير إلى مستوى متوسط مع بعض الفقرات التي تدل على موافقة مرتفعة الفقرات 5 (نجاح المؤسسة هو نجاحي) و 8 (الاعتزاز بالمؤسسة)، كما أن بعض الفقرات ثل 1 (تطابق القيم) و 6 (الظروف المتدهورة قد تؤدي للترك) تشير إلى أن هناك تفاوتاً في الولاء، مما يعكس وجود بعض الاختلافات بين الموظفين.

إذن فالمؤسسة بحاجة إلى تعزيز الولاء التنظيمي خاصة فيما يتعلق بظروف العمل والاستعداد لترك العمل في حالة مواجهة المؤسسة مشاكل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول (3-17): يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي

الثقافة التنظيمية		
0.630**	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: حسب نتائج الجدول نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.630) جاءت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (3-18) يوضح تحليل التباين لتأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,000 ^b	28,894	415,414	1	415,414	الانحدار
		14,377	44	632,586	الخطأ
			45	1048,000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار ANOVA^a قد بلغت (28.894) وهي دالة إذ بلغت قيمة sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (3-19): تحليل الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

الدالة الإحصائية	مستوى المعنوية	T	Beta	الخطأ المعياري S.E	B	
	0.000	9.166		2.977	27.284	الثابت
يوجد أثر	0.000	5.375	0.630	0.041	0.222	الثقافة التنظيمية
نموذج الانحدار البسيط:					0.396	معامل التحديد R ²
$Y = 27.284 + 0.222 X_1$					0.630	معامل الارتباط R

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي وذلك استناداً إلى قيمة اختبار (t) التي قدرت بـ (5.375) وبقية معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح أيضاً أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (0.630) كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.396$) وهذا يعني أن التغير في الثقافة التنظيمية يفسر التغير في الولاء التنظيمي بنسبة (39.6%)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (20-3): قيم معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي

القيم التنظيمية	الولاء التنظيمي	
0.555**	معامل الارتباط	
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: حسب نتائج الجدول نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.555) جاءت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (21-3): تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية والولاء التنظيمي

مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,000 ^b	19,585	322,793	1	322,793	الانحدار
		16,482	44	725,207	الخطأ
			45	1048,000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار ANOVA^a قد بلغت (19.585) وهي دالة إذ بلغت قيمة sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (22-3): تحليل الانحدار لأثر القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	T	Beta	الخطأ المعياري S.E	B	
	0.000	10.783		2.846	30.687	الثابت
يوجد أثر	0.000	4.425	0.555	0.152	0.673	القيم التنظيمية
نموذج الانحدار البسيط: $Y = 30.687 + 0.673 X_1$					0.308	معامل التحديد R ²
					0.555	معامل الارتباط R

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي وذلك استنادا إلى قيمة اختبار (t) التي قدرت بـ (4.425) وقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح أيضا أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (0.555) كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.308$) وهذا يعني أن التغير في القيم التنظيمية يفسر التغير في الولاء التنظيمي بنسبة (30.8%) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (23-3): قيم معامل ارتباط بيرسون بين الأعراف التنظيمية والولاء التنظيمي

الأعراف التنظيمية	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي
0.599**		
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: حسب نتائج الجدول نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.599) جاءت دالة إحصائية بمستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (24-3): يوضح تحليل التباين لتأثير الأعراف التنظيمية والولاء التنظيمي

مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,000 ^b	24,662	376,424	1	376,424	الانحدار
		15,263	44	671,576	الخطأ
			45	1048,000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار ANOVA^a قد بلغت (24.662) وهي دالة إذ بلغت قيمة sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير بين الأعراف التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (25-3): يبين تحليل الانحدار لتأثير الأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	T	Beta	الخطأ المعياري S.E	B	
	0.000	10.765		2.753	29.632	الثابت
يوجد أثر	0.000	4.966	0.599	0.146	0.725	الولاء التنظيمي
نموذج الانحدار البسيط:					0.359	معامل التحديد R ²
Y= 29.632+0.725 X ₁					0.599	معامل الارتباط R

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير الأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي وذلك استناداً إلى قيمة اختبار (t) التي قدرت بـ (4.966) وبقية معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح أيضاً أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتأثير الأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (0.599) كما أن معامل التحديد (R² = 0.359) وهذا يعني أن التغيير في الأعراف التنظيمية يفسر التغير في الولاء التنظيمي بنسبة (35.9%)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (26-3): يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي

المعتقدات التنظيمية		
0.543**	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: حسب نتائج الجدول نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.543) جاءت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (27-3): يوضح تحليل التباين لتأثير المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي

مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,000 ^b	18,355	308,497	1	308,497	الانحدار
		16,807	44	739,503	الخطأ
			45	1048,000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار ANOVA^a قد بلغت (18.355) وهي دالة إذ بلغت قيمة sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (28-3): يبين تحليل الانحدار لتأثير المعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي

الدالة الإحصائية	مستوى المعنوية	T	Beta	الخطأ المعياري S.E	B	
	0.000	11.566		2.731	31.589	الثابت
	0.000	4.284	0.543	0.173	0.741	المعتقدات التنظيمية
نموذج الانحدار البسيط: $Y = 31.589 + 0.714 X_1$					0.294	معامل التحديد R ²
					0.543	معامل الارتباط R

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير المعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي وذلك استناداً إلى قيمة اختبار (t) التي قدرت بـ (4.284) وبقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح أيضاً أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتأثير المعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (0.543) كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.294$) وهذا يعني أن التغير في المعتقدات التنظيمية يفسر التغير في الولاء التنظيمي بنسبة (29.4%)

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول (3-29): يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي

التوقعات التنظيمية		
0.554**	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: حسب نتائج الجدول نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.554) جاءت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (3-30): يوضح تحليل التباين لتأثير التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي

مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,000 ^b	19,460	321,374	1	321,374	الانحدار
		16,514	44	726,626	الخطأ
			45	1048,000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار ANOVA^a قد بلغت (19.460) وهي دالة إذ بلغت قيمة sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير بين الأعراف التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول (3-31): يبين تحليل الانحدار لتأثير التوقعات التنظيمية على الولاء التنظيمي

الدالة الإحصائية	مستوى المعنوية	T	Beta	الخطأ المعياري S.E	B	
	0.000	9.822		3.039	29.855	الثابت
يوجد أثر	0.000	4.411	0.554	0.159	0.703	التوقعات التنظيمية
نموذج الانحدار البسيط: $Y = 29.855 + 0.703 X_1$					0.307	معامل التحديد R ²
					0.554	معامل الارتباط R

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر الأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي وذلك استنادا إلى قيمة اختبار (t) التي قدرت بـ (4.411) وبقية معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح أيضا أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتأثير الأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (0.554) كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.307$) وهذا يعني أن التغيير في الأعراف التنظيمية يفسر التغيير في الولاء التنظيمي بنسبة (30.7%).

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى موجز عن مديرية الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بسعيدة، وتعرضنا في هذه الدراسة الى معرفة "الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي" لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة البحث، وبعد استرجاعه وباستخدام أساليب إحصائية مناسبة ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ذلك اتضح وجود تقييم متوسط للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي كما يراه العمال في المؤسسة. كما يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة، واختلفت درجة التأثير، حيث ظهر متغير التوقعات التنظيمية كأهم متغير له دور ثم يليه متغيري الأعراف والمعتقدات ثم متغير القيم.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالثقافة التنظيمية تختلف من منظمة الى أخرى باختلاف حجم وطبيعة ومحيط عمل المنظمة. وما يمكن استنتاجه أن مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض أنها كيان قائم بذاته، تجد لها ثقافتها الخاصة، وهذه الثقافات تنشأ نتاج لعملية مستمرة ومتجددة تنتقل من جيل الى آخر داخل المؤسسة، وترسخ أبعادها ومكوناتها المختلفة في تصرفات وسلوكيات الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وقد تتعرض للتغير في بعض الأحيان تماشياً مع التغيرات التي تحدث في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية وذلك من أجل التكيف والاستمرار والنجاح للمنظمة. وتعمل هذه الثقافة على تنمية روح الولاء والانتماء في التنظيم، حيث أنها تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط عاطفي قوي للعاملين برسالة المنظمة وهذا ما يجعلها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ومن هنا تتضح العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وفي ضوء ما جاء في الدراسة من مفاهيم حول الثقافة التنظيمية وأبعادها وأنواعها، بالإضافة الى مفهوم الولاء التنظيمي وأنواعه ومؤشرات قياسه، ومن خلال ما تقدم في الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بسعيدة، من أجل معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي توصلنا الى النتائج التالية:

■ النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب ومتكامل ومستمر ومرن يتبعه أفراد المنظمة لتحقيق النجاح والتميز والتفرد.
- تعتبر ثقافة التنظيمية ذلك الدستور الذي ينظم حياة المؤسسة حيث تقوم بتوجيه سلوك وتصرفات العاملين نحو تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بكل مكوناتها وأبعادها المختلفة موجه للعديد من السلوكيات والتصرفات والاتجاهات داخل المنظمة كالانضباط والرقابة والانتماء والولاء.
- وضوح القيم التنظيمية التي تسود التنظيم تنمي ولاء الأفراد وانتمائهم للمنظمة.
- الثقافة التنظيمية القوية تزيد من ولاء العمال ورضاهم عن العمل دون اللجوء الى الإجراءات الصارمة التي تقود الى الأداء المطلوب.

- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على الولاء التنظيمي، فكلما وضحت قيم وأهداف ورسالة المنظمة كلما زاد إيمان العاملين وولائهم للتنظيم.
- يعتبر كلا من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد والتنظيم.
- للولاء التنظيمي دور مهم في التأثير على تطوير المسار المهني للعامل وحتى على حياته الخاصة، فهو يولد الرغبة بالاستمرار بالمنظمة وبالتالي تخفيض معدلات دوران العمل والتسرب الوظيفي وما يقابلها من تدنية العديد من التكاليف.

■ النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- توفر الثقافة التنظيمية الجو الملائم للتعاون والمحافظة على العلاقات الطيبة بين العاملين.
- توفر الثقافة التنظيمية نظام حوافز ومكافآت شبه مقبول.
- تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل.
- تعكس ثقافة المنظمة الصورة الذهنية الطيبة للمؤسسة من خلال سلوكيات الموظفين الراقية.
- وجود ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على تعزيز قدراتهم ومهاراتهم كما تحثهم على الابداع والابتكار بالإضافة الى تحمل المخاطر وضغوطات العمل.
- وضوح القيم التنظيمية تنمي لانتماء والولاء عند العاملين مما يولد لديهم رغبة بالالتصاق بالمؤسسة والبقاء فيها والعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وبأداء أفضل.
- وجود ارتباط عاطفي وانتماء وولاء الموظفين اتجاه مؤسستهم.

■ الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- تفعيل نظام حوافز عادل وفعال للعاملين وذلك لزيادة دافعيتهم للعمل وتنمية ولائهم تجاه المؤسسة.
- توفير فرص للتعليم والتدريب .
- اشراك العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في ايجاد حلول للمشكلات والمخاطر التي يواجهونها خلال تأدية المهام.
- ضرورة اهتمام المسؤولين والمشرفين بثقافة المؤسسة كونها العنصر الجوهرى الذي يؤثر على سلوك وأداء الأفراد وعلى المؤسسة بشكل عام.

- ضرورة تهيئة بيئة تنظيمية وثقافية تهتم بالعمال والقيم والسلوكيات التي يتصفون بها خاصة الولاء التنظيمي للمؤسسة.
- اجتناب التأثير السلبي للقيم والمعتقدات والتسلسل الاداري والمركزية.
- اعطاء الاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في المنظمات لأن قوة وفعالية تلك القيم والثقافة بين العمال تعمل على رفع معدلات التكامل والانسجام وتفعل ولائهم والتزاماتهم تجاه المنظمة.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. أبو العلا، م. ص. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماستر إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية. غزة.
2. ادريس، س. &، فكراش، ح. (2013-2014). أثر الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري، دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل. جيجل.
3. الاحوال، ن. &، بركان، ز. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجاف بالعفرون. مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 11 العدد 1 الجزء. 269-268.
4. الشهراني، ن. ا. &، الجهني، ط. م. (2024). الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص: دراسة تطبيقية على المختبر الشامل للتحاليل الطبية. /مجلة الدولية للبحوث العلمية الاصدار 3 العدد 8، 585، August.
5. العالول، ا. ف. (2016). *Impact of Internet Marketing on Organizational Loyalty Through Job Satisfaction Among Employees of Jawwal Co. in Gaza Strip*، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
6. بابه، ا. (2015-2016). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوثة الجنوب، مذكرة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
7. باشوش، ن. (2013-2014). أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة ألكلي محند أولحاج. البويرة.
8. بلطرش، ح. &، جميل، أ. (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 10 العدد 3، 29.

9. بن حفيظ، ش. (2014). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 17 ديسمبر 199،
10. بن زيادي، ب. (2018-2019). القيم التنظيمية وتأثيرها في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية، مذكرة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية. غرداية.
11. بن سليم، ح &، سويسي، أ. (2017). الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة. مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن ج 1 جوان 162،
12. بن علي، ع. ا. &، قاسمي، م. ا. (2016-2017). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سعيدة SCIS، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص حوكمة منظمات، جامعة الدكتور مولاي الطاهر. سعيدة.
13. بن عياد، ص &، بوقريط، أ. (2017-2018). الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، وحدة انتاج جيغل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيغل. جيغل.
14. بهلولي، س. (2015-2016). تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس. سطيف.
15. بوديب، د. (2013-2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3. الجزائر.
16. بوسكار، ف. (2018-2019). جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية مشوش، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خبضر. بسكرة.
17. ترمول، م. ل. (2020). الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية 12, 225. (1)

18. تمرايط، ا. & عباس، ن. (2013-2014). القيادة الادارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية بالمؤسسة، دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماستر تخصص إدغرة أعمال مالية، جامعة 08 ماي. 1945. قالمه.
19. تومي، ن. (2018-2019). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الاداريين، دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
20. جزار، م. & بوطرح، آ. (2021-2022). الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة عمال بنك القرض الشعبي الجزائري ميله، مذكرة ماستر علوم التسيير L.M.D تخصص ادارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله. ميله.
21. خثير، م.، زبير، م. & بن جروة، ح. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى. مجلة الباحث، العدد 17/2017، 450.
22. دريدي، ف. (2017-2018). أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر. بسكرة.
23. دودو، ن. ا. & بوكريوط، ع. ا. (2021). العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. 11, 294-295 (4)
24. ذيب، أ. (2014-2015). دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الانتاج، حوض بركاوي HBK بورقلة، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر. بسكرة.
25. صحراوي، و. & جمازي، ل. أ. (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها باللاء التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نפטال. أفكار وآفاق المجلد 11/العدد 4, 78.

26. عبد الصمد، س. (2018-2019). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بورقلة، مذكرة الماستر أكاديمي الطور الثاني تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
27. عفاف، ر. (2014-2015). أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي مسيلة، مذكرة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف. مسيلة.
28. علماوي، أ. &، خمقاني، م. ح. (2020). واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الانتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية. مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثالث. 51-52،
29. عبي علي، ص. (2021). الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بو عريرج. مجلة الجانغ في الدراسات النفسية العلوم التربوية المجلد 6 العدد 2، 115-116.
30. عويضة، أ. أ. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة. غزة.
31. فراق، غ. &، رضاضعة، آ. (2022-2023). مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر قالملة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال، جامعة 8 ماي. 1945 قالملة.
32. قويدر، ع. ح. (2018-2019). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجيلالي بونعامة. خميس مليانة.
33. لبيض، ي. &، عثمان، م. (2015-2016). الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية ببلدية عين معبد، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل. الجلفة.
34. محمد أحمد مدني، أ. &، محمد، ع. أ. (2018). دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء التنظيمي للعاملين بكلية كسلا التقنية. المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية العدد الخامس، أغسطس. 14،

35. مرزوقي، ر. (2017-2018). الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. سطيف.
36. مسيران، ع. ا. & أولاد الطالب، أ. ب. (2017-2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامع أحمد داية. أدرار.
37. مشارقة، ع. & مصلح، ع. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية المجلد الأول العدد 4 كانون الأول. 24،
38. نحالي، م. (2021-2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، جامعة 8 ماي 1945. قالمة.
39. P.Kotter, J., & L.Heskett, J. (2000-2001). *Culture et Performances Le second souffle de l'entreprise, universite de Dauphine. Paris*

الحق

المحقق 01



جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة الأعمال

استبيان بعنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي

في إطار التحضير لمذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة ، تخصص "إدارة الأعمال" تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي".

نقدم لكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الاجابة على الاسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الاهداف المرجوة من هذه الدراسة، ونحيطكم علما أن اجابتم لا تستخدم إلا لغرض علمي.

وفي الأخير نرجو منكم أن تلبوا رغبتنا مع فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2024-2025

الجزء الأول: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

*الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة

1- الجنس:

ذكر () أنثى ()

2- العمر:

أقل من 30 سنة () من 30 الى 50 سنة () أكثر من 50 سنة ()

3- المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي () ثانوي () جامعي () مهني ()

4- الوظيفة:

رئيس قسم () مهندس () مشرف () عامل مهني ()

5- سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات () من 4-6 سنوات () من 7-9 سنوات ()

من 10 سنوات وأكثر ()

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. القيم التنظيمية						
01	تنظر المؤسسة الى الأفراد كمورد هام له قيمة.					
02	العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج					
03	العاملون في المؤسسة يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.					
04	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة.					
05	تعطي المؤسسة اهتمام لآراء العمال من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار					
06	اتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي					
2. الأعراف التنظيمية						
01	الأعراف السائدة على زيادة التعاون بين العاملين.					
02	تلتزم الادارة بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين بالمكافآت المادية.					
03	تهتم المؤسسة بتبسيط اجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.					
04	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.					
05	يلتزم العاملين الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم.					

					06	تلتزم المؤسسة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.
3. المعتقدات التنظيمية						
					01	تدعو الإدارة الى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه.
					02	يكون ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العمال من معارف ومهارات ضرورية ونافعة لعمله
					03	عمال المؤسسة لا يتمتعون بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم.
					04	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الابداع والابتكار وتطوير نظم العمل.
					05	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					06	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.
4. التوقعات التنظيمية						
					01	تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل
					02	عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفقا للكفاءة والأقدمية
					03	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة للعمل
					04	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة من العامل

					05	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة
					06	تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتطابق القيم التي أؤمن بها مع قيم المؤسسة.					
02	المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين.					
03	أحرص على عدم اضاءة وقت العمل.					
04	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها					
05	أهدافي لا تتطابق مع أهداف المؤسسة.					
06	أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي.					
07	لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة.					
08	أعتبر نجاح المؤسسة نجاحا لي.					
09	أي تدهور في الظروف الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة					
10	أنا مستعد لترك عملي بالمؤسسة في حالة وجود وظيفة أخرى					
11	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما اتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين					

					أشعر بالارتياح في التعامل مع زملائي في هذه المؤسسة	12
					تقدم لي المؤسسة مزايا غير متوفرة في المؤسسات الأخرى	13
					أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	14
					قرار عملي بهذه المؤسسة كان قرارا صائبا.	15
					اتفق مع سياسات المؤسسة المتعلقة بشؤون العاملين.	16

المحقق 02

Corrélations

		القيم	a1	a2	a3	a4	a5	a6
القيم	Corrélation de Pearson	1	,348*	,792**	,754**	,597**	,748**	,703**
	Sig. (bilatérale)		,015	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
a1	Corrélation de Pearson	,348*	1	,410**	,160	-,032	,129	-,175
	Sig. (bilatérale)	,015		,004	,278	,827	,383	,235
	N	48	48	48	48	48	48	48
a2	Corrélation de Pearson	,792**	,410**	1	,601**	,238	,510**	,407**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,000	,103	,000	,004
	N	48	48	48	48	48	48	48
a3	Corrélation de Pearson	,754**	,160	,601**	1	,523**	,377**	,349*
	Sig. (bilatérale)	,000	,278	,000		,000	,008	,015
	N	48	48	48	48	48	48	48
a4	Corrélation de Pearson	,597**	-,032	,238	,523**	1	,196	,408**
	Sig. (bilatérale)	,000	,827	,103	,000		,182	,004
	N	48	48	48	48	48	48	48
a5	Corrélation de Pearson	,748**	,129	,510**	,377**	,196	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,383	,000	,008	,182		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
a6	Corrélation de Pearson	,703**	-,175	,407**	,349*	,408**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,235	,004	,015	,004	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations						
		الأعراف	b1	b2	b3	b4	b5	b6
الأعراف	Corrélation de Pearson	1	,657**	,773**	,641**	,619**	,697**	,513**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
b1	Corrélation de Pearson	,657**	1	,569**	,394**	,266	,098	,224
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,006	,067	,508	,127
	N	48	48	48	48	48	48	48
b2	Corrélation de Pearson	,773**	,569**	1	,306*	,303*	,359*	,433**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,034	,036	,012	,002
	N	48	48	48	48	48	48	48
b3	Corrélation de Pearson	,641**	,394**	,306*	1	,300*	,457**	,114
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,034		,038	,001	,441
	N	48	48	48	48	48	48	48
b4	Corrélation de Pearson	,619**	,266	,303*	,300*	1	,523**	-,010
	Sig. (bilatérale)	,000	,067	,036	,038		,000	,945
	N	48	48	48	48	48	48	48
b5	Corrélation de Pearson	,697**	,098	,359*	,457**	,523**	1	,276
	Sig. (bilatérale)	,000	,508	,012	,001	,000		,057
	N	48	48	48	48	48	48	48
b6	Corrélation de Pearson	,513**	,224	,433**	,114	-,010	,276	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,127	,002	,441	,945	,057	
	N	48	48	48	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	المعتقدات	c1	c2	c3	c4	c5	c6
المعتقدات	Corrélation de Pearson	1	,534**	,701**	,221	,804**	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,132	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
c1	Corrélation de Pearson	,534**	1	,307*	-,177	,519**	,086
	Sig. (bilatérale)	,000		,034	,229	,000	,560
	N	48	48	48	48	48	48
c2	Corrélation de Pearson	,701**	,307*	1	,000	,510**	,287*
	Sig. (bilatérale)	,000	,034		1,000	,000	,048
	N	48	48	48	48	48	48
c3	Corrélation de Pearson	,221	-,177	,000	1	-,048	,003
	Sig. (bilatérale)	,132	,229	1,000		,745	,986
	N	48	48	48	48	48	48
c4	Corrélation de Pearson	,804**	,519**	,510**	-,048	1	,550**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,745		,000
	N	48	48	48	48	48	48
c5	Corrélation de Pearson	,647**	,086	,287*	,003	,550**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,560	,048	,986	,000	
	N	48	48	48	48	48	48
c6	Corrélation de Pearson	,668**	,216	,439**	-,010	,382**	,332*
	Sig. (bilatérale)	,000	,140	,002	,945	,007	,021

N	48	48	48	48	48	48	48
---	----	----	----	----	----	----	----

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Corrélations						
		التوقعات	d1	d2	d3	d4	d5	d6
التوقعات	Corrélation de Pearson	1	,673**	,697**	,676**	,457**	,653**	,652**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
d1	Corrélation de Pearson	,673**	1	,471**	,335*	,039	,371**	,343*
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,020	,795	,009	,017
	N	48	48	48	48	48	48	48
d2	Corrélation de Pearson	,697**	,471**	1	,473**	,171	,244	,360*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,001	,246	,094	,012
	N	48	48	48	48	48	48	48
d3	Corrélation de Pearson	,676**	,335*	,473**	1	,161	,201	,457**
	Sig. (bilatérale)	,000	,020	,001		,274	,170	,001
	N	48	48	48	48	48	48	48
d4	Corrélation de Pearson	,457**	,039	,171	,161	1	,324*	,055
	Sig. (bilatérale)	,001	,795	,246	,274		,025	,710
	N	48	48	48	48	48	48	48
d5	Corrélation de Pearson	,653**	,371**	,244	,201	,324*	1	,251
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,094	,170	,025		,086
	N	48	48	48	48	48	48	48
d6	Corrélation de Pearson	,652**	,343*	,360*	,457**	,055	,251	1

Sig. (bilatérale)	,000	,017	,012	,001	,710	,086
-------------------	------	------	------	------	------	------

Corrélations

N	48	48	48	48	48	48	48
---	----	----	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		محور. الولاء التنظيمي	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8	e9	e10	e11	e12	e13	e14	e15	e16
محور. الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,430**	,421**	,409**	,26 6	,22 7	,20 5	,31 4*	,427**	,291*	,346*	,326*	,457**	,29 8*	,581**	,307*	,475**
	Sig. (bilatérale)		,002	,003	,004	,07 1	,12 1	,16 1	,03 0	,002	,045	,016	,024	,001	,04 0	,000	,034	,001
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e1	Corrélation de Pearson	,430**	1	,425**	,186	,01 9	- 15 3	,13 7	- 15 3	,206	-,039	,043	,002	,141	- 14 9	,253	,258	,161
	Sig. (bilatérale)	,002		,003	,212	,89 9	,30 0	,35 4	,29 8	,159	,792	,772	,987	,339	,31 1	,086	,077	,276
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e2	Corrélation de Pearson	,421**	,425**	1	,288*	- 06 7	- 16 9	- 13 3	- 05 2	,091	,023	-,041	-,040	,122	,04 2	,074	,070	,517**

	Sig. (bilatérale)	,003	,003		,049	,65 3	,25 2	,36 9	,72 7	,536	,876	,782	,790	,410	,77 9	,619	,638	,000
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e3	Corrélation de Pearson	,409**	,186	,288*	1	,18 6	,09 7	- ,00 2	,04 6	,087	-,068	-,051	-,089	,280	,15 9	,332*	-,186	,209
	Sig. (bilatérale)	,004	,212	,049		,21 6	,51 8	,98 8	,76 0	,559	,648	,735	,551	,056	,28 5	,024	,210	,158
	N	47	47	47	47	46	47	47	47	47	47	47	47	47	47	46	47	47
e4	Corrélation de Pearson	,266	,019	-,067	,186	1	- ,08 6	- ,06 0	- ,01 5	,340*	,059	-,129	,241	,157	,35 0*	,087	-,021	-,163
	Sig. (bilatérale)	,071	,899	,653	,216		,56 6	,68 7	,92 1	,019	,695	,388	,103	,292	,01 6	,564	,888	,275
	N	47	47	47	46	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	46	47	47
e5	Corrélation de Pearson	,227	-,153	-,169	,097	- ,08 6	1 ,06 4	- ,06 0	,16 0	-,184	,006	,268	-,073	,145	,01 7	,268	-,043	,083
	Sig. (bilatérale)	,121	,300	,252	,518	,56 6		,66 7	,27 8	,211	,969	,065	,624	,326	,90 9	,068	,770	,573
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e6	Corrélation de Pearson	,205	,137	-,133	-,002	- ,06 0	- ,06 4	1	,09 8	,035	-,084	-,045	-,023	,060	- ,09 0	,097	-,106	,003
	Sig. (bilatérale)	,161	,354	,369	,988	,68 7	,66 7		,50 7	,813	,572	,759	,879	,688	,54 5	,515	,473	,982

	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e7	Corrélation de Pearson	,314*	-,153	-,052	,046	- ,015	,160	,098	1	,290*	,147	-,116	,429**	,176	- ,087	,125	-,207	,048
	Sig. (bilatérale)	,030	,298	,727	,760	,921	,278	,507		,045	,318	,434	,002	,232	,556	,403	,158	,747
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e8	Corrélation de Pearson	,427**	,206	,091	,087	,340*	- ,184	,035	,290*	1	-,084	,117	,472**	,008	- ,005	,153	,033	,276
	Sig. (bilatérale)	,002	,159	,536	,559	,019	,211	,813	,045		,571	,427	,001	,956	,973	,306	,825	,058
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e9	Corrélation de Pearson	,291*	-,039	,023	-,068	,059	,006	- ,084	,147	-,084	1	,221	,190	,135	,122	-,081	,243	-,097
	Sig. (bilatérale)	,045	,792	,876	,648	,695	,969	,572	,318	,571		,132	,195	,361	,409	,588	,097	,510
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e10	Corrélation de Pearson	,346*	,043	-,041	-,051	- ,129	,268	- ,045	- ,116	,117	,221	1	,080	-,045	,108	,141	,357*	,125
	Sig. (bilatérale)	,016	,772	,782	,735	,388	,065	,759	,434	,427	,132		,590	,763	,464	,345	,013	,399
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48

e11	Corrélation de Pearson	,326*	,002	-,040	-,089	,241	-,073	-,023	,429**	,472**	,190	,080	1	-,226	,016	,131	,073	,084
	Sig. (bilatérale)	,024	,987	,790	,551	,103	,624	,879	,002	,001	,195	,590		,123	,913	,379	,622	,572
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e12	Corrélation de Pearson	,457**	,141	,122	,280	,157	,145	,060	,176	,008	,135	-,045	-,226	1	,215	,352*	,193	,019
	Sig. (bilatérale)	,001	,339	,410	,056	,292	,326	,688	,232	,956	,361	,763	,123		,143	,015	,188	,897
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e13	Corrélation de Pearson	,298*	-,149	,042	,159	,350*	,017	-,090	-,087	-,005	,122	,108	,016	,215	1	,412**	,094	-,031
	Sig. (bilatérale)	,040	,311	,779	,285	,016	,909	,545	,556	,973	,409	,464	,913	,143		,004	,526	,835
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e14	Corrélation de Pearson	,581**	,253	,074	,332*	,087	,268	,097	,125	,153	-,081	,141	,131	,352*	,412**	1	,086	,144
	Sig. (bilatérale)	,000	,086	,619	,024	,564	,068	,515	,403	,306	,588	,345	,379	,015	,004		,568	,335
	N	47	47	47	46	46	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
e15	Corrélation de Pearson	,307*	,258	,070	-,186	-,021	-,043	-,106	-,207	,033	,243	,357*	,073	,193	,094	,086	1	,080
	Sig. (bilatérale)	,001	,339	,410	,056	,292	,326	,688	,232	,956	,361	,763	,123		,143	,015	,188	,897
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48

	Sig. (bilatérale)	,034	,077	,638	,210	,88 8	,77 0	,47 3	,15 8	,825	,097	,013	,622	,188	,52 6	,568		,587
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48
e16	Corrélation de Pearson	,475**	,161	,517**	,209	- ,16 3	,08 3	,00 3	,04 8	,276	-,097	,125	,084	,019	- ,03 1	,144	,080	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,276	,000	,158	,27 5	,57 3	,98 2	,74 7	,058	,510	,399	,572	,897	,83 5	,335	,587	
	N	48	48	48	47	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	36

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,578	13

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	79,2	79,2	79,2
	أنثى	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	18	37,5	37,5	37,5
	من 30 إلى 50 سنة	21	43,8	43,8	81,3
	أكثر من 50 سنة	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	6,3	6,4	6,4
	جامعي	39	81,3	83,0	89,4
	مهني	5	10,4	10,6	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Manquant	Système	1	2,1		

Total	48	100,0		
-------	----	-------	--	--

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس قسم	6	12,5	16,2	16,2
	مهندس	7	14,6	18,9	35,1
	مشرف	15	31,3	40,5	75,7
	عامل مهني	8	16,7	21,6	97,3
	إطار	1	2,1	2,7	100,0
	Total	37	77,1	100,0	
Manquant	Système	11	22,9		
Total		48	100,0		

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 3 سنوات	15	31,3	34,1	34,1
	من 4 إلى 6 سنوات	7	14,6	15,9	50,0
	من 7 إلى 9 سنوات	5	10,4	11,4	61,4
	من 10 سنوات فأكثر	17	35,4	38,6	100,0
	Total	44	91,7	100,0	
Manquant	Système	4	8,3		
Total		48	100,0		

Récapitulatif de traitement des observations

Observations						
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
محور. الولاء. التنظيمي. 2.	46	95,8%	2	4,2%	48	100,0%
محور. الثقافة. التنظيمية. 2.	46	95,8%	2	4,2%	48	100,0%

Descriptives

Statistiques	Erreur standard
--------------	-----------------

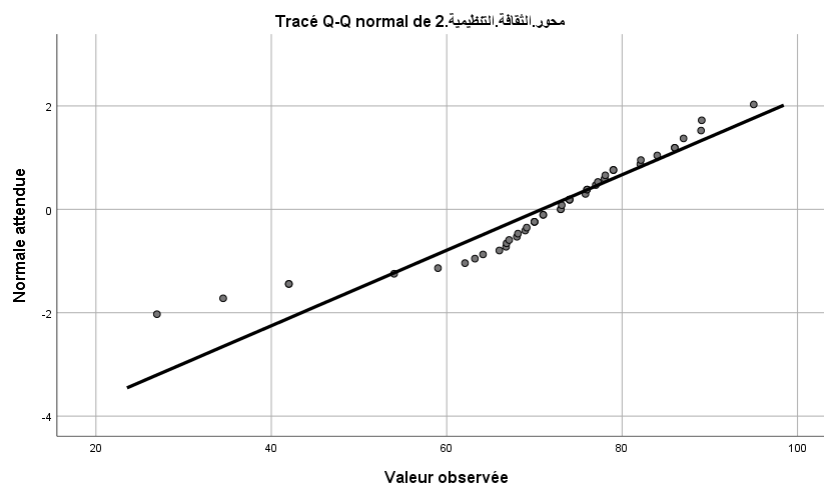
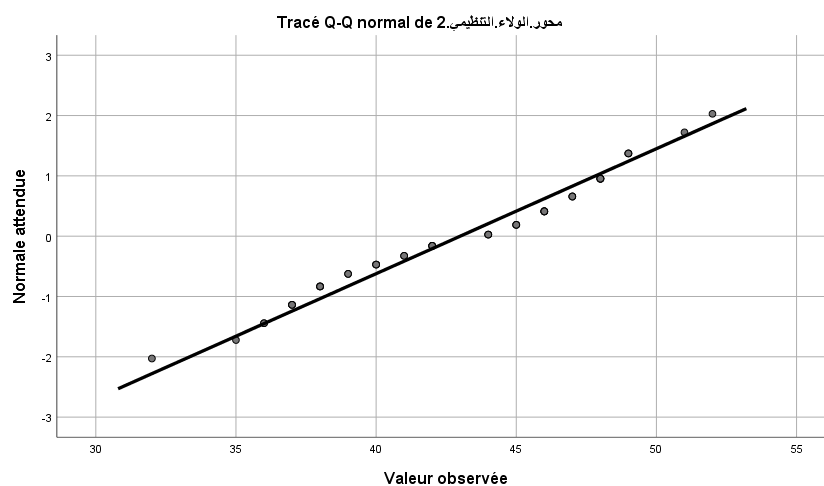
محور. الولاء. التنظيمي. 2.	Moyenne		43,00	,712
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	41,57	
		Borne supérieure	44,43	
	Moyenne tronquée à 5 %		43,06	
	Médiane		44,00	
	Variance		23,289	
	Ecart type		4,826	
	Minimum		32	
	Maximum		52	
	Plage		20	
	Plage interquartile		8	
	Asymétrie		-,215	,350
	Kurtosis		-,888	,688
محور. الثقافة. التنظيمية. 2.	Moyenne		70,83	2,019
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	66,77	
		Borne supérieure	74,90	
	Moyenne tronquée à 5 %		71,82	
	Médiane		73,00	
	Variance		187,532	
	Ecart type		13,694	
	Minimum		27	
	Maximum		95	
	Plage		68	
	Plage interquartile		12	
	Asymétrie		-1,295	,350

Kurtosis	2,391	,688
----------	-------	------

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
محور. الولاء. التنظيمي. 2.	,124	46	,073	,964	46	,167
محور. الثقافة. التنظيمية. 2.	,166	46	,003	,896	46	,001

a. Correction de signification de Lilliefors



Corrélations

		محور. الولاء التنظيمي. 2	محور. الثقافة التنظيمية. 2
محور. الولاء التنظيمي. 2.	Corrélation de Pearson	1	,630**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
محور. الثقافة التنظيمية. 2.	Corrélation de Pearson	,630**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور. الثقافة التنظيمية. 2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2. محور. الولاء التنظيمي.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,630 ^a	,396	,383	3,792

a. Prédicteurs : (Constante), 2. محور. الثقافة التنظيمية.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	415,414	1	415,414	28,894	,000 ^b
	de Student	632,586	44	14,377		
	Total	1048,000	45			

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي.2

b. Prédicteurs : (Constante), محور الثقافة التنظيمية.2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	27,284	2,977		9,166	,000
	محور الثقافة التنظيمية.2	,222	,041	,630	5,375	,000

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي.2

CORRELATIONS

/VARIABLES=محور الثقافة التنظيمية.2, محور الولاء التنظيمي.

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		محور. الولاء. التنظيمي. 2	القيم
محور. الولاء. التنظيمي. 2.	Corrélation de Pearson	1	,555**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
القيم	Corrélation de Pearson	,555**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيم ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور. الولاء. التنظيمي. 2.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,555 ^a	,308	,292	4,060

a. Prédicteurs : (Constante), القيم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	322,793	1	322,793	19,585	,000 ^b
	de Student	725,207	44	16,482		
	Total	1048,000	45			

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي. 2.

b. Prédicteurs : (Constante), القيم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	30,687	2,846		10,783	,000
	القيم	,673	,152	,555	4,425	,000

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي. 2.

Corrélations

		محور الولاء التنظيمي. 2	الأعراف
محور الولاء التنظيمي. 2.	Corrélacion de Pearson	1	,599**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46

الأعراف	Corrélation de Pearson	,599**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأعراف ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور الولاء، التنظيمي. 2.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,599 ^a	,359	,345	3,907

a. Prédicteurs : (Constante), الأعراف

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	376,424	1	376,424	24,662	,000 ^b
	de Student	671,576	44	15,263		
	Total	1048,000	45			

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي. 2

b. Prédicteurs : (Constante), الأعراف

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	29,632	2,753		10,765	,000
	الأعراف	,725	,146	,599	4,966	,000

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي. 2

Corrélations

		محور الولاء التنظيمي. 2	المعتقدات. 2
محور الولاء التنظيمي. 2	Corrélation de Pearson	1	,543**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
المعتقدات. 2	Corrélation de Pearson	,543**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	48

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعتقدات ^b 2.	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي. 2.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,543 ^a	,294	,278	4,100

a. Prédictors : (Constante), 2. المعتقدات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	308,497	1	308,497	18,355	,000 ^b
	de Student	739,503	44	16,807		
	Total	1048,000	45			

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي. 2.

b. Prédictors : (Constante), 2. المعتقدات

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	31,589	2,731		11,566	,000
	المعتقدات 2.	,741	,173	,543	4,284	,000

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي. 2.

Corrélations

		محور الولاء التنظيمي. 2	التوقعات
محور الولاء التنظيمي. 2.	Corrélation de Pearson	1	,554**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
التوقعات	Corrélation de Pearson	,554**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التوقعات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور الولاء التنظيمي. 2.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,554 ^a	,307	,291	4,064

a. Prédictors : (Constante), التوقعات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	321,374	1	321,374	19,460	,000 ^b
	de Student	726,626	44	16,514		
	Total	1048,000	45			

a. Variable dépendante : 2. محور الولاء التنظيمي.

b. Prédictors : (Constante), التوقعات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	29,855	3,039		9,822	,000
	التوقعات	,703	,159	,554	4,411	,000