

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي  
دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المينائية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف:

أ. د. محمد البشير مبيروك

إعداد الطالبة:

كنزة بوزنيط

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
عبد الوهاب برحال	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	رئيسا
محمد البشير مبيروك	أستاذ	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
عمر بلجازية	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مشرفا مساعدا
صبري مقيمح	أستاذ	جامعة سكيكدة	مناقشا
بلال كرامش	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مناقشا
جنات بوخمحم	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مناقشا
هند لبصير	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

الحمد والشكر كله لله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائنا، والأصعب منها اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها، لذلك أخص بالشكر والتقدير:

✚ الأستاذ الدكتور "محمد البشير مبروك" ومساعدته الدكتور "عمر بلجازية" بتفضلهما بالإشراف على هذه الأطروحة وكذا النطاق والتوجيهات والملاحظات القيمة التي أسداها لي طيلة فترة إنجاز هذه الأطروحة.

✚ الأستاذ الدكتور "عيسى نجيمي" الذي لم يذخر أي جهد في سبيل تقديمه لي يد المساعدة

✚ الأستاذ الدكتور "عمر قهيرة" ومساعدته لي بتسهيل الاتصال بعمال مؤسسة ميناء سكيكدة.

✚ أعضاء "لجنة المناقشة" لقبولهم مناقشة هذا العمل وإثرائه.

✚ أعضاء "لجنة تقييم الأمانة" لما كان لهم من نصح وتوجيه.

✚ الأخ الفاضل الدكتور "محمد بوزنيط" على وقوفه دائما بجانبني وتقديمه يد المساعدة متى احتجيت إليها.

✚ كل الأماثلة الذين لم يبخلوا علي بالنصيحة والارشاد طيلة مشوار دراستي في الجامعة.

✚ الشكر كذلك موصول لكل عمال وإطارات مؤسسة ميناء جن جن جيجل،

ومؤسسة ميناء بجاية، ومؤسسة ميناء سكيكدة على المعلومات المقدمة وتعاونهم معنا

✚ إلى كل "الصديقات والزملاء" الذين قدموا لي الدعم المعنوي في لحظات التعب وقدموا لي يد المساعدة.

✚ إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ... فلكم مني خالص شكري وامتناني، وأعتذر لمن فاتني ذكره ولم أتمكن من الشكر.

## الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم  
الحمد لله الذي وفقنا لهذا، ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله وتوفيقه،  
أما بعد:

إلى الوالد العزيز حفظه الله وأطال في عمره وأبقاه في صحة وعافية.  
إلى الوالدة الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها وأبقاها بصحة وعافية.  
إلى جميع إخوتي وأخواتي لما قدموه لي من مساعدة وتشجيع.  
إلى كل الأصدقاء رفقاء الدراسة دون استثناء.  
إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا لي الطريق في سبيل تحصيل المعرفة.  
إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة والدعم، ولو بكلمة طيبة .  
إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي .  
إلى كل من يقدر العلم ويسعى في طلبه.  
أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

حنزة بوزنيط

الملخص



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية، ومستويات الولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى اختبار الأثر بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة)، ويقيس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي.

اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد تم توزيع (330) استبانة على عينة الدراسة، والمتمثلة في العاملين بمختلف المستويات ( إطار، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) في المؤسسات المينائية محل الدراسة، وقد تم استرجاع (229) استبانة، أي ما نسبته (69,39%) من الاستبانات الموزعة.

استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي Spss لتحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود مستوى إدراك متوسط للثقافة التنظيمية من قبل العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
  - وجود مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
  - للثقافة التنظيمية بأبعادها ( المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة) أثر ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة، في حين عدم وجودها مع باقي المتغيرات.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
  - وجود تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير اسم المؤسسة لصالح ميناء سكيكدة.
- الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة، الولاء التنظيمي، المؤسسة المينائية.

**Abstract :**

The purpose of this study was to identify the level of perception of Organizational Culture and level of organizational loyalty in port enterprises, from the standpoint of employees, as well as to addition to impact between organizational culture and organizational loyalty.

To achieve the objectives of this study, the researcher developed a questionnaire consisting of three parts, the first of which aims to find out the characteristics of the study sample, while the second part aims to measure the independent variable of organizational culture (Involvement, consistency, adaptability, mission), and the third part measures the dependent variable of organizational loyalty. Researcher adopted the method of stratified random sampling, and ( 330) questionnaires were distributed to the study sample, represented by employees (manager, control agents, execution agents), in the port enterprises under study, and ( 229) questionnaires were retrieved, that is (69,39%) of the questionnaires distributed.

The researcher used the Statistical Analysis Program spss to analyze the data through a set of appropriate statistical methods.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- Average level of awareness of organizational culture by workers in the institutions under study.
- The presence of an average organizational loyalty level for employees of the institutions under study.
- Organizational culture in its dimensions ( Involvement, consistency, adaptability, mission) has a statistically significant impact on the organizational loyalty of workers in the port institutions under study.
- The presence of significant differences in the answers of the study sample individuals towards the dimensions of organizational culture attributed to the variable of the name of the institution, while the absence of them with the rest of the variables.
- The absence of statistically significant differences in the answers of the study sample individuals towards the level of organizational loyalty of employees in the port institutions under study is attributed to personal and functional variables
- The influence of organizational culture on organizational loyalty varies depending on the organization's name variable in favor of the port of Skikda.

**Keywords: organizational culture, Involvement, consistency, adaptability, mission, organizational loyalty, port enterprises.**

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	❖ شكر وعرهان
-	❖ الإهداء
II	❖ ملخص الدراسة
V	❖ فهرس المحتويات
X	❖ فهرس الجداول
XV	❖ فهرس الأشكال
V	❖ فهرس الملاحق
ب	❖ مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
19	❖ تمهيد
20	❖ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية
20	❖ المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
30	❖ المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
32	❖ المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية
34	❖ المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية
35	❖ المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
35	❖ المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
36	❖ المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
38	❖ المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
41	❖ المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية
44	❖ المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية
44	❖ المطلب الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها
50	❖ المطلب الثاني: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية
50	❖ المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
56	❖ المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
59	❖ المبحث الرابع: ممارسة الثقافة التنظيمية

59	❖ المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
63	❖ المطلب الثاني: مداخل قياس الثقافة التنظيمية والنماذج المعتمدة
69	❖ المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية
71	❖ المطلب الرابع: تأثيرات الثقافة التنظيمية
73	❖ خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الولاء التنظيمي للموارد البشرية</b>	
75	❖ تمهيد
76	❖ المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
76	❖ المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
81	❖ المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
81	❖ المطلب الثالث: أنواع الولاء التنظيمي
82	❖ المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي
84	❖ المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي
84	❖ المطلب الأول: محددات الولاء التنظيمي
85	❖ المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
90	❖ المطلب الثالث: مراحل تكون الولاء التنظيمي لدى الفرد وعوامل نجاحه
94	❖ المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي
95	❖ المبحث الثالث: النظريات، المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي، واستراتيجيات تعزيزه
95	❖ المطلب الأول: نظريات الولاء التنظيمي
97	❖ المطلب الثاني: المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي
99	❖ المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
103	❖ المبحث الرابع: نجاح الولاء التنظيمي داخل المؤسسة
103	❖ المطلب الأول: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي
104	❖ المطلب الثاني: العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي
107	❖ المطلب الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي
109	❖ المطلب الرابع: آثار الولاء التنظيمي على الفرد العامل والمؤسسة

112	❖ خلاصة الفصل
الفصل الثالث: انعكاسات أبعاد الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي	
114	❖ تمهيد
115	❖ المبحث الأول: أثر المشاركة في الولاء التنظيمي
115	❖ المطلب الأول: تمكين العاملين وأثره في الولاء التنظيمي
119	❖ المطلب الثاني: التوجه بالفريق وأثره في الولاء التنظيمي
125	❖ المطلب الثالث: تطوير قدرات العاملين وأثره في الولاء التنظيمي
133	❖ المبحث الثاني: أثر الاتساق والتجانس في الولاء التنظيمي
133	❖ المطلب الأول: التنسيق والتكامل وأثره في الولاء التنظيمي
135	❖ المطلب الثاني: الاتفاق التنظيمي وأثره في الولاء التنظيمي
137	❖ المطلب الثالث: القيم الأساسية وأثرها في الولاء التنظيمي
142	❖ المبحث الثالث: أثر القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي
142	❖ المطلب الأول: التعلم التنظيمي وأثره في الولاء التنظيمي
147	❖ المطلب الثاني: التركيز على العملاء وأثره في الولاء التنظيمي
153	❖ المطلب الثالث: خلق التغيير وأثره في الولاء التنظيمي
161	❖ المبحث الرابع: أثر المهمة في الولاء التنظيمي
161	❖ المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي وأثره في الولاء التنظيمي
163	❖ المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية وأثرها في الولاء التنظيمي
169	❖ المطلب الثالث: الرؤية الاستراتيجية وأثرها في الولاء التنظيمي
173	❖ خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي بالمؤسسات المينائية محل الدراسة	
175	❖ تمهيد
176	❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
176	❖ المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات المينائية محل الدراسة
181	❖ المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية
182	❖ المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات

182	❖ المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
185	❖ المبحث الثاني: بناء أداة الدراسة الميدانية
185	❖ المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة
186	❖ المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
187	❖ المطلب الثالث: : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
196	❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
196	❖ المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
199	❖ المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية
207	❖ المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي
212	❖ المبحث الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها
212	❖ المطلب الأول: اختبار صحة فرضيات المستوى
213	❖ المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الأثر
221	❖ المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الفروق
238	❖ المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
243	❖ خلاصة الفصل
245	الخاتمة
251	❖ قائمة المراجع
274	❖ الملاحق

# فهرس الجداول



## فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	الفرق بين الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة	01
59	أبعاد الثقافة التنظيمية	02
64	ملخص لأبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية	03
100	المقارنة بين استراتيجيتي الضبط والولاء	04
111	آثار الولاء التنظيمي على العامل وجماعة العمل والمؤسسة	05
182	عدد العمال في المؤسسات المينائية محل الدراسة	06
184	الاستبانات الموزعة والمستردة	07
186	درجات الأهمية النسبية لفقرات الاستجابة ودلالاتها	08
188	الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة	09
189	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتساق	10
190	الاتساق الداخلي لعبارات بعد القدرة على التكيف	11
191	الاتساق الداخلي لعبارات بعد المهمة	12
191	الاتساق الداخلي لأبعاد الثقافة التنظيمية بالنسبة للمحور الكلي	13
192	الاتساق الداخلي لعبارات الولاء التنظيمي	14
193	الاتساق الداخلي لأبعاد الولاء التنظيمي بالنسبة للمحور الكلي	15
194	قيم ألفا كرومباخ	16
194	معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) لمخاور الدراسة	17
196	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	18
196	توزيع أفراد العينة حسب العمر	19
197	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	20
198	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	21
198	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	22
199	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	23
200	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد المشاركة	24

201	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد الاتساق	25
203	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد القدرة على التكيف	26
204	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد المهمة	27
205	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الثقافة التنظيمية	28
207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات الولاء التنظيمي	29
210	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الولاء التنظيمي	30
212	قاعدة قرار اختبار فرضيات المستوى	31
212	نتائج اختبار T- test للفرضية الرئيسية الأولى	32
213	نتائج اختبار T- test للفرضية الرئيسية الثانية	33
214	نتائج معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)	34
214	معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	35
215	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( المتغير التابع = الولاء التنظيمي)	36
216	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ( المتغير التابع = الولاء التنظيمي)	37
216	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمؤشرات بعد المشاركة مع الولاء التنظيمي	38
217	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية ( المتغير التابع = الولاء التنظيمي)	39
218	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمؤشرات بعد الاتساق في الولاء التنظيمي	40
218	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( المتغير التابع = الولاء التنظيمي)	41
219	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمؤشرات بعد القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي	42
220	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( المتغير التابع = الولاء التنظيمي)	43

220	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمؤشرات بعد المهمة في الولاء التنظيمي	44
221	نتائج اختبار T للعينات المستقلة في اجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس	45
223	نتائج اختبار ANOVA للفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر	46
224	نتائج اختبار ANOVA للفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة تعزى لمتغير الحالة العائلية	47
225	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي	48
226	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي	49
227	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل	50
228	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة.	51
229	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاتساق وبعد القدرة على التكيف تعزى لمتغير اسم المؤسسة	52
230	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس	53
231	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر	54
232	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية	55
232	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	56
233	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي	57
234	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل	58

234	نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير اسم المؤسسة	59
235	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعا لاسم المؤسسة	60
236	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	61

# فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
س	نمذج الدراسة	01
26	أهمية الثقافة التنظيمية	02
28	الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية	03
38	وظائف الثقافة التنظيمية	04
39	مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Schein)	05
41	مستويات الثقافة التنظيمية حسب ( العامري والغالبي)	06
45	فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة	07
46	تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة	08
48	مصادر الثقافة التنظيمية	09
53	مقومات التغيير الثقافي الناجح	10
87	نمذج الولاء التنظيمي عند ( Steers )	11
90	أبعاد الولاء التنظيمي حسب (Allen & Mayer)	12
91	مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب ( Buchanan )	13
93	مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب ( Steers )	14
99	عناصر الولاء التنظيمي في ضوء منظور العلاقة التبادلية	15
107	العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي	16
157	مراحل إحداث التغيير التنظيمي	17
159	منحنى التغيير ومراحله	18
166	العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	19

# فهرس الملاحق



## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
274	استبانة الدراسة	01
279	قائمة الاساتذة المحكمين	02
280	اختبارات معامل بيرسون لاتساق أبعاد ومحاور الاستبانة	03
294	اختبارات ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	04
297	التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة	05
303	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة	06
311	اختبار فرضيات المستوى	07
312	اختبار معاملي الالتواء والتفلطح والتباين، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح	08
313	اختبار فرضيات الأثر والفرضيات الفرعية	09
316	اختبار فرضيات الفروق	10

مقدمة



تعتبر ثقافة المؤسسة من القضايا الرئيسية في مجال البحوث الأكاديمية في نظرية التنظيم، إذ تعد من المواضيع القديمة الحديثة التي تبقى دائما في حاجة إلى البحث والتقصي، وذلك لاعتبارها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات العامل، وهي من المحددات الرئيسية لنجاح وفشل المؤسسات ومصدر قوتها نظرا لما تتضمنه من قيم وعادات واتجاهات وأفكار يصعب نسخها وتقليدها، كما أنها تؤدي دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين وانجاز مختلف المهام، إضافة إلى الدور الاستراتيجي والحيوي الذي تؤديه داخل المؤسسات في سبيل تحقيق أهداف هذه الأخيرة، وأكسابها خاصية التميز عن منافسيها، وباعتبار المورد البشري هو العنصر الأساس والفاعل في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ومحور الارتكاز لتحقيق كفاءتها وفعاليتها، أصبحت اليوم تولي اهتمام خاص به.

ومن جهة أخرى يعد الولاء التنظيمي المرتفع للمورد البشري من الموضوعات السلوكية التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمامات العلماء والباحثين في مختلف الميادين، نظرا للأهمية التي يحتلها داخل المؤسسات، وهو يعتبر في حد ذاته هدف تسعى هذه الأخيرة إلى بلوغه وغرسه في نفوس عمالها، لاعتباره المفتاح الأساسي لتفحص مدى الانسجام بين العاملين ومؤسساتهم، ولما له من تأثير مهم في كثير من السلوكيات سواء إيجابية أم سلبية والتي تنعكس على الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعمال ذوو الولاء المرتفع تجاه مؤسساتهم هم الذين لديهم الاستعدادات اللازمة لأن يبذلوا مزيدا من الجهد والتفاني في العمل ويسعون جاهدين للمحافظة على استمرار ارتباطهم بمؤسساتهم، في حين الولاء المنخفض ينتج عنه آثار سلبية ومكلفة على أداء المؤسسة، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم تسعى وتعمل جاهدة للحصول على الولاء المرتفع وإخلاص عمالها إيماناً منها لما يعود من نتائج إيجابية على العامل تترجم في الأداء المتميز والفعال، وعلى المؤسسة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها وتقديم أعمال متميزة وإبداعية.

ولعل أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم هي المحافظة على عمالها المتميزين وضمان ولائهم لها والعمل على جعلهم يشعرون داخل الجماعة بأنهم جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منهم، وهذا لا يتحقق طبعاً إلا باتخاذها مجموعة من السياسات والاجراءات، التي من شأنها أن ترفع مستوى هذا الولاء، واهتمامها بقيمتها التنظيمية وذلك من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم، وتوفير الجو المناسب الذي يشعر فيه العاملون بالراحة والطمأنينة، والاهتمام بتدريبهم وتوفير قدر أكبر من الاحترام لهم، وإتاحة فرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات...، كل هذا يندرج تحت ضرورة تأسيس ثقافة تنظيمية قوية للمؤسسة قادرة على خلق والمحافظة على ولاء عمالها والتأثير عليهم، ومحاولة تحقيق اتفاق وقبول كبير بين أهدافها وقيمها، مع أهدافهم وقيمهم.

وفي هذا الإطار تأتي دراستنا هذه لتسليط الضوء على الشائبة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، انطلاقاً من محاولة التعريف بكل من الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والولاء التنظيمي، وكذا تبيان أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، وإسقاط ذلك على الواقع العملي بالتطبيق على بعض المؤسسات المينائية.

## أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً في تكوين مؤسسات الأعمال، إضافة إلى الدور الحيوي الذي تقوم به في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المؤسسة، كما تنفرد كل مؤسسة بثقافة خاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة المجتمعية التي يتعلمها العامل خلال عمله مع الآخرين<sup>1</sup>. وتؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المتغيرات التنظيمية، ويأتي الولاء التنظيمي للمورد البشري في مقدمة هذه المتغيرات، ذلك أن المورد البشري جزء أساسي في المؤسسة وهو يؤثر ويتأثر بها ويتبنى قيمها وعاداتها وسلوكياتها قد تعود على مستوى ولائه بالإيجاب أو بالسلب.

وانطلاقاً مما سبق، فإن من الأهمية دراسة مثل هذا التأثير (الثقافة التنظيمية) على متغير الولاء التنظيمي للمورد البشري، وعليه فقد تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟.**

تندرج ضمن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد علاقة تأثير دالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- 6- هل يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لاسم المؤسسة؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى إدراك الثقافة التنظيمية في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها متوسط.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

<sup>1</sup> - منصور عبد القادر محمد منصور، " أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ( حالة جامعة الأقصى بغزة) "، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 4، العدد 6، 2014، ص: 80.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتساق في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهمة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.  
وتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة.

- الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .  
وتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير اسم المؤسسة.
- الفرضية الرئيسية السادسة: لا يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لاسم المؤسسة.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري لكل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي .
- معرفة مدى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة فيها.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- اختبار التأثير بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.
- التعرف على الفروقات في أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- معرفة هل يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لاسم المؤسسة.
- تزويد ميدان البحوث والدراسات بهذه الدراسة التي سوف تكون مرجعاً للعديد من الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وذلك من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها وكذا الاقتراحات التي تقدمها.

- تقديم اقتراحات من شأنها أن تفيد متخذي القرار في المؤسسات محل الدراسة بتطبيقها على أرض الواقع.

### خامسا: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- إن الدراسة الحالية تكمن أهميتها بحد ذاتها في أهمية المتغيرات التي تدرسها، وسعيها إلى إثراء المعرفة بمختلف تأثيرات الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وعلى مستويات الولاء لديهم، خصوصا وأن كل منهما يعد من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة و زيادة كفاءتها وفعاليتها.
- تنامي الوعي لدى المؤسسات بضرورة المحافظة على مواردها البشرية خاصة المتميزة منها وضمان ولائهم من خلال الاستفادة بالشكل الأمثل من ثقافتها التنظيمية.
- أهمية المؤسسات التي وقع عليها الخيار للدراسة التطبيقية والمتمثلة في المؤسسات المينائية والتي تعتبر من المؤسسات الهامة والتي لديها وزنها في النشاط الاقتصادي.

### سادسا: مبررات ودوافع اختيار الموضوع

ساهمت العديد من المبررات والدوافع لاختيار موضوع الدراسة الحالية أهمها:

- الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إرساء قواعد تضبط وتوجه سلوكيات العمال داخل المؤسسة.
- قلة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالشق المتعلق بالثقافة التنظيمية وخصوصا تلك المتعلقة بتأثيرها على ولاء عمالها.
- الميل الشخصي لدراسة المواضيع التي تخص المورد البشري.
- اعتقادنا بأن انخفاض مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الجزائرية يعود بالدرجة الأولى إلى الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

### سابعا: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة في المجال الموضوعي، والمجال المكاني، والمجال الزمني، والمجال البشري وهي كما يلي:

- 1- **المجال الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة على إبراز أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها ( المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة) في الولاء التنظيمي بالمؤسسات المينائية محل الدراسة.
- 2- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات المينائية التالية: مؤسسة ميناء جن جن جيجل، مؤسسة ميناء سكيكدة، مؤسسة ميناء بجاية.
- 3- **المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة ما بين جانفي 2021 إلى غاية شهر ديسمبر 2021 حيث:

- من الفترة الممتدة ما بين جانفي 2021 إلى أبريل 2021 تم جمع البيانات التي تخص المؤسسات محل الدراسة.
- من الفترة الممتدة ما بين ماي 2021 إلى غاية شهر ديسمبر 2021 تم توزيع الاستمارات واسترجاعها.

3- المجال البشري: شملت الدراسة عينة من العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة، والتي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية والتي قدرت ب 330 عامل ذكورا وإناثا باختلاف مستوياتهم الإدارية ( إدارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

### ثامنا: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة نذكر على سبيل المثال:

- شح المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين في المؤسسات المينائية محل الدراسة، وصعوبة توزيع الاستبانات واسترجاعها
- استثمارات مؤسسة ميناء سكيكدة- خاصة وأن فترة إجراء الدراسة الميدانية تزامنت مع الأزمة الصحية التي مرت بها البلاد على غرار باقي دول العالم وما نتج عنها من التوقف المؤقت للعديد من المؤسسات.
- عدم السماح بالمقابلة المباشرة مع المستجوبين والاكتفاء فقط بتوزيع الاستبانة بسبب أزمة كورونا والخوف من انتقال المرض.

### تاسعا: مراجعة الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، والتي أجريت في بيئات عربية وأخرى أجنبية، حيث تم تصنيفها من الأقدم إلى الأحدث.

#### أولا: الدراسات العربية

1- دراسة (بني عيسى، 2011) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة البيروقراطية، ثقافة الابداع، ثقافة العشيرة، ثقافة السوق) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام الأخلاقي) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين تمثلت عينة الدراسة في ( 420) فردا بجميع مستوياتهم الإدارية.

وكان من أبرز نتائجها: اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية إيجابية بدرجة مرتفعة نحو الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية وبدرجة تأثير مرتفعة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

<sup>1</sup> - أحمد محمد بن عبد الرحمن بني عيسى، " دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.

## 2- دراسة ( لعمور، 2014) بعنوان: " مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري"<sup>1</sup>.

والتي هدفت إلى معرفة علاقة ومدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها ( الاتساق والتجانس، الاحتواء، الدعم الانساني، المناخ التنظيمي) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العاملين، التركيز على العملاء، التركيز على تحسين العمليات) في القطاع البنكي الجزائري حيث تم إجراء دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري، وقد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات التي وزعت على عينة قدر عددها ب( 131) مفردة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بكل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنكين محل الدراسة.

## 3- دراسة (خلف، 2015) بعنوان: " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء- دراسة حالة جامعة الجزائر3"<sup>2</sup>.

وقد هدفت إلى التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في جامعة الجزائر3، وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ( الانتماء المعنوي، الانتماء المستمر، الانتماء الأخلاقي) ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة. بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة قدر عددها ب( 255) أستاذ جامعي، وكان من أبرز نتائجها: مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 متوسطة، في حين وجود مستوى انتماء تنظيمي مرتفع لأساتذة جامعة الجزائر 3، ووجود علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية وبين كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة، في حين وجد أن تأثيرها عليهما يتراوح بين المتوسط والضعيف.

## 4- دراسة (درنوني، 2015) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رميلة لعمور، " مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري " ، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2014.

<sup>2</sup> - زهرة خلف، " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء- دراسة حالة جامعة الجزائر3" ، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.

<sup>3</sup> - هدى درنوني، " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث ( ل.م.د) في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

والتي هدفت إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأبعادها ( القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية، التوقعات التنظيمية) في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 198) عامل، وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى متوسط لكل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

**5- دراسة (بن عودة، 2016) بعنوان: " تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر)<sup>1</sup>.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (بعد الاحتواء والترابط، بعد الاتساق والتجانس، بعد القدرة على التكيف، بعد تشجيع الابداع والابتكار، بعد التوجه بالنتائج، بعد التوجه بالفريق، بعد التوجه بالعميل) على محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي) في مؤسسات صناعة الجلود ممثلا بسبعة مداخل من أكبر المداخل العاملة في هذا القطاع بالجزائر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة عشوائية قدر عددها ب( 142) عاملا على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ( إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، وظائف نمطية)، وكان من أبرز نتائجها: وجود مستوى إدراك متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية ووجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,01$ ) بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود، ووجود اتفاق في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف ( النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة).

**6- دراسة (صادق وآخرون، 2016) بعنوان: " دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل -"<sup>2</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه أنماط الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الابداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات) في تعزيز الولاء التنظيمي ( الاحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة، الاخلاص والوفاء) من وجهة نظر القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة قدرت ب( 37) من القيادات

<sup>1</sup> - مصطفى بن عودة، " تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2016.

<sup>2</sup> - زانا مجيد صادق وآخرون، " دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 16، 2016.

المبحوثة، وكان أبرز نتائجها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بأبعاده ( الاحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة)، وعدم وجود علاقة ارتباط مع بعد الاخلاص والوفاء، في حين هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعدي الاحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة.

7- دراسة (الترهوني وبجيح، 2016) بعنوان: " التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي"<sup>1</sup>.

والتي هدفت إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي واختبار تأثيرها على الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين في تلك المدارس، وقد تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في (الأنظمة والقوانين، السياسات والاجراءات، الأنماط السلوكية، القيم، المعتقدات، التوقعات، الاتجاهات، والأعراف التنظيمية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها ( 240) معلما ومعلمة خلال العام الدراسي 2013-2014، وكان من أبرز نتائجها: الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بنغازي تقع ضمن المستوى المتوسط ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة في الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.

8- دراسة (خثير وبن جرورة، 2017) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (أهداف المؤسسة، احترام وتقدير الأفراد، جماعة العمل، الدعم والتشجيع، الانضباط، الابتكار والابداع) على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 805) عامل من أصل ( 1610) عامل، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما، في حين هناك مستوى ولاء تنظيمي متوسط في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

9- دراسة (عشوش، 2017) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رمضان سعد كريم الترهوني، حديجة أحمد عثمان بجيح، " التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي"، مجلة نقد وتنوير، العدد 4، الفصل 1، السنة 2، 2016.

<sup>2</sup> - محمد خثير، حكيم بن جرورة، " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى"، مجلة الباحث، العدد 17، 2017.

<sup>3</sup> - بشير عشوش، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 6، 2017.

والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (الإبداع وأخذ المخاطرة، الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام، التوجيه نحو النتائج، الأهمية للأفراد، الأولوية للجماعة، المنافسة والاستقرار) والولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي)، والتعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة الوطنية للمحروقات والغاز (سونطراك)، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (100) عامل بالمؤسسة محل الدراسة، وقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي فيما يخص بعد الأولوية للجماعة، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطرة، الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام، المنافسة والاستقرار، في حين وجود علاقة ارتباط سالبة بالنسبة لبعده التوجه نحو النتائج.

10- دراسة (أحمد، 2018) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات - دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية-"<sup>1</sup>.

والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (احترام العاملين، المشاركة في صنع القرارات، التعلم التنظيمي، التعاون بين زملاء العمل، تمكين العاملين) والالتزام التنظيمي ( الرغبة في الاستمرار في المؤسسة، احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة، السلوك الإبداعي في العمل) في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في مظاهر الالتزام التنظيمي لدى العاملين راجعة لتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية في الهيئة من عدمه وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية طبقية عددها (150) عاملاً، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده كمتغير مستقل في الالتزام التنظيمي بأبعاده كمتغير تابع.

#### ثانياً- الدراسات الأجنبية

1 - دراسة (Zakari & Poku, 2013) بعنوان:

" **Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana**"<sup>2</sup>.

والتي هدفت إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في بلد نامي وهو غانا، وقد اعتمد الباحثان في قياس الثقافة التنظيمية على نموذج (دينيسون للثقافة والفعالية، 1990)، في حين استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (296) مستجيب من مختلف الإدارات في البنوك محل الدراسة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اختلافات كبيرة في مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك محل الدراسة، في حين عدم وجود هذه الاختلافات في مستويات الأداء، إضافة إلى أن الثقافة

<sup>1</sup> - حسام قرني أحمد، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات - دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية- "، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 38، العدد 2، 2018.

<sup>2</sup> Zakari. M & Poku.P, " Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol 3, No 1, 2013.

التنظيمية ترتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء التنظيمي في البنوك محل الدراسة وكان لبعد المهمة الارتباط الأقوى مقارنة بباقي الأبعاد.

## 2- دراسة (Iman et al, 2013) بعنوان:

### " Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change" <sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي في باكستان مع الدور الوسيط للاستعداد الفردي للتغيير، وتحديد أهمية الثقافة التنظيمية والاستعداد الفردي للتغيير عند القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى المقارنة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وبين الدور الوسيط في الاستعداد الفردي للتغيير، وقد اعتمد في قياس الثقافة التنظيمية على (نموذج دينيسون للثقافة والفعالية، 1990) والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (307) فردا من حملة الدكتوراه من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات/ معاهد التعليم العالي في باكستان. وكان من أبرز نتائجها: أن الثقافة التنظيمية والاستعداد الفردي للتغيير يمكن أن يلعبا دورا في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

## 3- دراسة: (Hesami & Emamgholizade, 2016) بعنوان:

### " Investigating the Impact of Organizational Culture on Innovation with Regard to the Mediating Role of Knowledge Sharing in the Electricity Distribution Company of Golestan province" <sup>2</sup>.

والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة وبين الابتكار في شركة توزيع الكهرباء والغاز في مقاطعة غولستان، وقد تم قياس الثقافة التنظيمية بالاعتماد على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) ، كما استخدم الباحثان المنهج التحليلي في الدراسة واعتمدا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مستهدفة شملت (190) عامل في مجال المعرفة من الشركة محل الدراسة والذين هم في منتصف العمر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة، وبين الابتكار.

## 4- دراسة (Thu & Khoi, 2017) بعنوان:

### " Research Effectiveness of Corporate Culture to Employee's Loyalty at Lilama 7Joint Stock Company " <sup>3</sup>

والتي هدفت إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العامل، حيث اعتمدت في قياس الثقافة التنظيمية على (نموذج دينيسون للثقافة والفعالية، 1990)، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال عينة عشوائية

<sup>1</sup> - Imam.A, et al, " Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change", **European Journal of Business and Management**, Vol 5, No 20, 2013.

<sup>2</sup> - Hesami. M, & Emamgholizade. S, " Investigating the Impact of Organizational Culture on Innovation with Regard to the Mediating Role of Knowledge Sharing in the Electricity Distribution Company of Golestan province" , **International Journal Of Humanities And Cultural Studies**, Special Issue, March 2016.

<sup>3</sup> - Thu. B,T,M, & Khoi. L,N,D, " Research effectiveness of corporate culture to employee's loyalty at lilama 7Joint stock company", **Saudi journal of humanities and social sciences**, Vol 3, No 1, 2017.

قدرت ب (320) عامل في مؤسسة (Lilama7)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر تأثيراً قوياً على ولاء العامل بالمؤسسة محل الدراسة.

5- دراسة (Wahyuningsih et al, 2019) بعنوان:

" Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness"<sup>1</sup>

والتي هدفت إلى تحليل الثقافة التنظيمية وفق ( نموذج دينيسون للثقافة والفعالية) في فنادق من أربع نجوم في مدينة بوجياكارثا، وقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (248) عامل في مختلف الوظائف في الفنادق محل الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تعزيز القدرة التنافسية للأعمال التجارية خصوصاً الأعمال التجارية الفندقية.

6- دراسة (Suradi, 2019) بعنوان:

" The Effect of organizational culture on organizational commitment for participants in leadership education and training level IV of the ministry of finance"<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للمشاركين في برنامج المستوى الرابع لتعليم وتدريب القيادة في وزارة المالية للعام المالي 2017، في مركز ماجيلانج لتعليم القيادة والتدريب، وقد اعتمدت الدراسة في قياس الثقافة التنظيمية على (نموذج دينيسون للثقافة والفعالية، 1990)، وفي قياس الولاء التنظيمي على نموذج (آلان وماير، 1991)، كما اعتمدت على المنهج الكمي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة بطريقة التعداد من مسؤولي المستوى الرابع الذين كانوا يحضرون المستوى الرابع للتعليم والتدريب القيادي وقدر عددها ب (130) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: للثقافة التنظيمية أثر إيجابي وقوي على الالتزام التنظيمي للمبحوثين.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية لاحظت الباحثة وجود عدد معتبر من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي ما يشير إلى أهمية هذا الموضوع، حيث تعددت وتنوعت واختلفت باختلاف أهداف هذه الدراسات والبيئات التي تمت فيها وكذا الأساليب المستخدمة والأبعاد التي قيست بها، ويرجع ذلك إلى اختلاف اهتمامات الباحثين واتجاهاتهم الفكرية فنجد منها ما هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية مثل دراسة (لعمور، 2014)، ودراسة (بن عودة، 2016)، ودراسة (الترهوني وبجيح، 2016)، ودراسة (Thu & Khoi, 2017) ودراسة (Suradi, 2019)، ومنها ما هدفت لمعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي أو في متغير آخر كدراسة (درنوبي، 2016)، ودراسة (صادق وآخرون، 2016)، أما من حيث

<sup>1</sup> - Wahyuningsih.S,H, et al, " Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness", **problems and perspectives in management**, Vol 17, No 1, 2019.

<sup>2</sup> - Suradi, " The Effect of Organizational Culture on organizational commitment for participants in leadership education and training Level IV of the ministry of finance", **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, Vol 6, No 5, 2019.

متغيرات الدراسة فنجد هناك دراسات ربطت متغيرات دراستنا الحالية معاً، أي الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع مثل دراسة (Suradi, 2019)، ودراسة (Thu & Khoi, 2017)، وهناك من تناولت المتغير المستقل لدراستنا مع متغير آخر كدراسة (لعمور، 2013) التي درست تأثير الثقافة التنظيمية مع متغير إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (بن عودة، 2016) الذي قام بدراسة تأثير متغير الثقافة التنظيمية مع متغير محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

#### أ- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء موضوع الدراسة من الناحية النظرية، حيث سمحت لنا بالاطلاع وتفحص العديد من المصادر والمراجع العلمية من خلال الاطلاع على قوائم مراجعها، كما سمحت لنا بالوصول إلى صياغة دقيقة لموضوع الدراسة، والوصول إلى المنهج الملائم، وتحديد الأساليب الاحصائية الملائمة لتحليل البيانات، وكذا توظيف توصيات ومقترحات هذه الدراسات في دعم مشكلة الدراسة الحالية وتحديد أهميتها.

#### ب- أوجه التشابه

- هناك دراسات اعتمدت على نماذج بارزة في قياس الثقافة التنظيمية مثل نموذج (Cameron & Quinn, 2006)، وقد تم الاعتماد في قياس الثقافة التنظيمية في الدراسة الحالية على نموذج (Denison & Mishra, 1995) للثقافة المنظمة والفعالية.

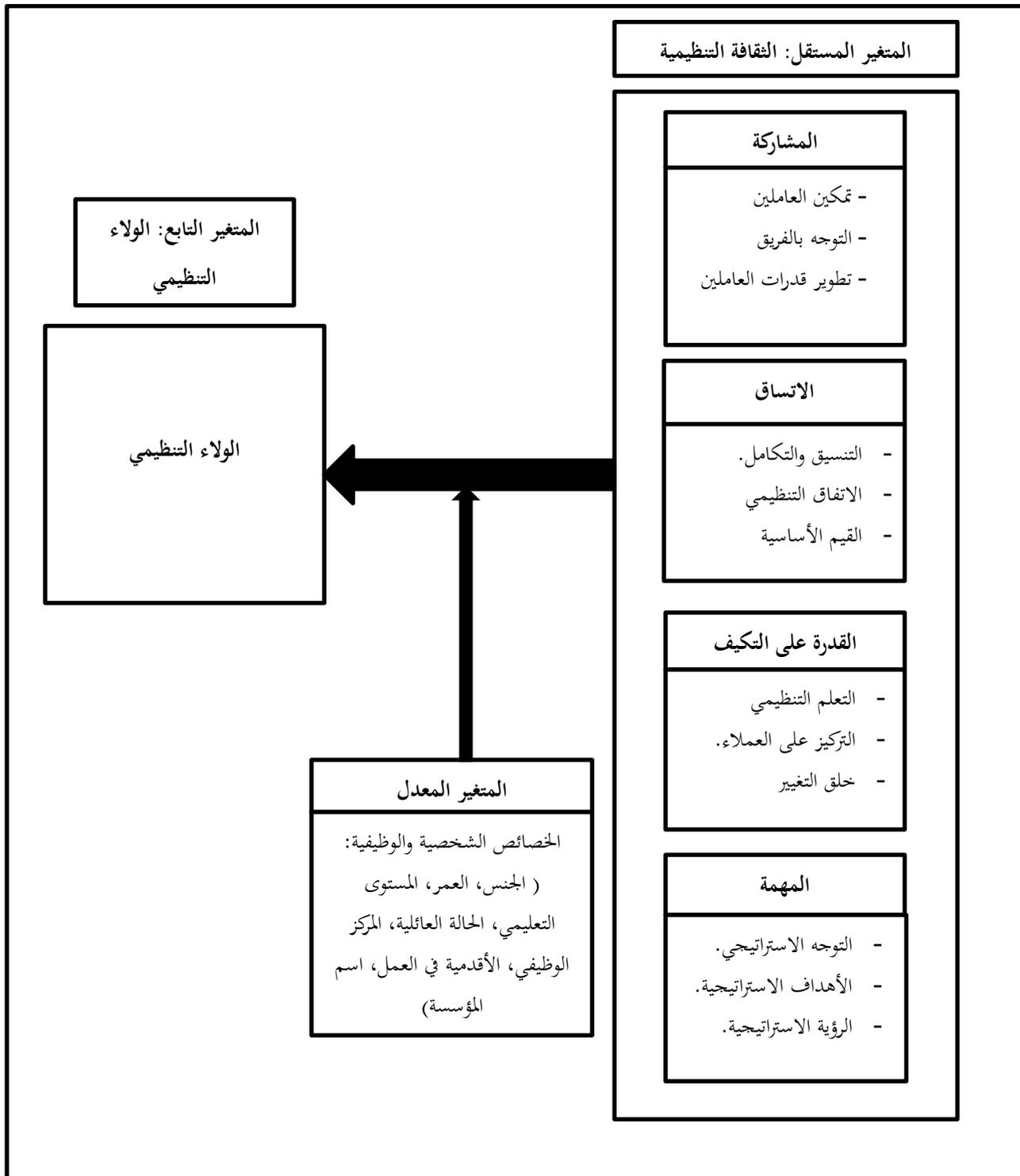
- تشابهت دراستنا مع دراسة (Suradi, 2019) من حيث نموذج قياس الثقافة التنظيمية ونموذج قياس الولاء التنظيمي.  
- اعتمدت الدراسات السابقة المذكورة سواء عربية أو أجنبية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة وطبقت على عينات مختارة من المجتمع الأصلي، وهو نفسه ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية.  
- اعتمدت أغلب الدراسات المذكورة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما تشابهت به مع دراستنا.

#### ج- الفجوة البحثية للدراسة الحالية

تكمن الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في أن الباحثة اعتمدت على ( نموذج الثقافة التنظيمية والفعالية للباحثان Denison & Meshra) في قياس الثقافة التنظيمية الذي يعتبر أكثر شمولاً من باقي النماذج الأخرى والذي قسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية هي: المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة، كما تطرقنا إلى دراسة الفروقات في المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة، وفيما يخص بيئة الدراسة الحالية فهي تختلف عن البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، حيث وقع الخيار على قطاع الموانئ حيث تعتبر أول دراسة على حد علم الباحثة التي تناولت هذا الموضوع في هذا القطاع.

## عاشرا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## احدى عشر - هيكل الدراسة

من أجل الامام بموضوع الدراسة ومعالجة إشكالياتها والإجابة على فرضياتها تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل واحد تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول:** بعنوان مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث: خصص المبحث الأول إلى تبيان مفهوم الثقافة التنظيمية، تطورها التاريخي، نظرياتها، مصادرها، في حين تناول المبحث الثاني أساسيات حول الثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلى مكوناتها، وظائفها، مستوياتها، أنواعها، وكان المبحث الثالث معنون ب إدارة الثقافة التنظيمية والذي تم التطرق فيه إلى آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، وسائل انتقالها، تغيير الثقافة التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها، في حين خصص المبحث الرابع والأخير إلى دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية، مداخل قياس الثقافة التنظيمية والنماذج المعتمدة، وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، ودراسة تأثيرات الثقافة التنظيمية.

**الفصل الثاني:** خصص لدراسة المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي، حيث قسم هو أيضا إلى أربعة مباحث: تناول المبحث الأول مفهوم الولاء التنظيمي، خصائصه، وأنواعه وأبعاده. أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان أساسيات حول الولاء التنظيمي فقد تم التطرق فيه إلى محددات الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة له، مراحل تكوينه، وأسباب الاهتمام به، وتناول المبحث الثالث، نظريات الولاء التنظيمي، المداخل النظرية لدراسته، واستراتيجيات تعزيزه، في حين تناول المبحث الرابع والأخير العناصر التالية: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي، العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي، ووسائل قياسه، وتأثير الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة.

**الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل لدراسة انعكاسات أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في : المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة، في الولاء التنظيمي، حيث قسم إلى أربعة مباحث، المبحث الأول خصص لتبيان أثر بعد المشاركة في الولاء التنظيمي، والذي قسم إلى ثلاثة مطالب، كل مطلب خصص لدراسة مؤشر من المؤشرات الفرعية التي يتضمنها هذا البعد وهي تمكين العاملين، التوجه بالفريق، تطوير قدرات العاملين، والمبحث الثاني تضمن بعد الاتساق، والذي قسم إلى ثلاثة مطالب، كل مطلب خصص لدراسة مؤشر من المؤشرات الفرعية التي يتضمنها هذا البعد والمتمثلة في: التنسيق والتكامل، الاتفاق، القيم الأساسية، في حين خصص المبحث الثالث لدراسة بعد القدرة على التكيف، والذي قسم إلى ثلاثة مطالب، كل مطلب خصص هو كذلك لدراسة مؤشر من المؤشرات الفرعية التي يتضمنها هذا البعد، التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء، خلق التغيير، وتناول المبحث الرابع بعد المهمة والذي قسم إلى ثلاثة مطالب، كل مطلب خصص لدراسة مؤشر من المؤشرات الفرعية التي يتضمنها هذا البعد: التوجه الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية.

**الفصل الرابع:** خصص هذا الفصل لدراسة الجانب التطبيقي للدراسة وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تم في المبحث الأول التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، عرض منهج الدراسة، مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، وخصص المبحث الثاني، لتبيان كيفية تصميم أداة الدراسة، وكذا الأساليب الاحصائية المستعملة في معالجة البيانات، واختبار

صدقها وثباتها، في حين خصص المبحث الثالث للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على ما تم الحصول عليه من أفراد العينة المدروسة، وخصص المبحث الرابع والأخير لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

### اثني عشر - مصطلحات الدراسة

- **الثقافة التنظيمية:** مجموعة القيم والمبادئ والقواعد والاعتقادات والرموز التي يشترك فيها العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة والتي تؤثر في سلوكياتهم وتحدد الطريقة التي تمارس بها هذه المؤسسات عملها.

- **المشاركة:** مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة في كل الأمور التي تخصها ومشاركة آرائهم وتصوراتهم في مختلف السياسات والاستراتيجيات وتنفيذها من طرف الجميع دون استثناء بما يخدم أهداف المؤسسة.

- **تمكين العاملين:** ترك حرية التصرف للمرؤوسين في المستويات الإدارية الأخرى لأداء مختلف المهام في المؤسسات محل الدراسة بإعطائهم الصلاحيات القانونية مع توفير المعلومات الضرورية لهم، التي تسمح لهم بأداء أعمالهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

- **التوجه بالفريق:** تفاعل العاملين في المؤسسات محل الدراسة وتأثرهم ببعضهم البعض والعمل بشكل متلاحم لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

- **تطوير قدرات العاملين:** مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي تقوم بها المؤسسات المينائية محل الدراسة بهدف تطوير قدرات مواردها البشرية وإتاحة الفرصة لها لاكتساب معارف ومهارات متنوعة التي تسمح لها بالقيام بمتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.

- **الاتساق والتجانس:** أي ما مدى امتلاك المؤسسات محل الدراسة لثقافة قوية متماسكة، وما مدى اندماج العاملين مع بعضهم البعض داخل هذه المؤسسات.

- **التنسيق والتكامل:** أي تتمكن مختلف الوظائف ووحدات المؤسسات محل الدراسة من العمل معا بشكل جيد بهدف تحقيق الأهداف المشتركة.

- **الاتفاق التنظيمي:** قدرة المؤسسات محل الدراسة على التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا الحرجة التي تواجهها وقدرتها أيضا على تسوية الاختلافات عند حدوثها.

- **القيم الأساسية:** مجموعة القيم والتوقعات التي يشترك فيها جميع العاملين في المؤسسات محل الدراسة والتي تخلق لهم إحساسا بالهوية.

- **القدرة على التكيف:** قدرة المؤسسات محل الدراسة على التكيف بسرعة مع التغيرات والتطورات التي تحصل في بيئتها الخارجية من عملاء وموردين ومنافسين.

- **التعلم التنظيمي:** مجموعة من النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسات المينائية محل الدراسة المتمثلة في توليد واكتساب المعرفة ومشاركتها بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بهدف تحسين وتطوير قدراتهم، وبما يؤدي إلى تفعيل علاقتها مع بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف معها.

- التركيز على العملاء: عبارة عن أداة تنافسية تتمكن من خلالها المؤسسات المينائية محل الدراسة من تحقيق التفوق على المنافسين من خلال كسب العملاء والاعتناء بهم وزيادة رضاهم وبناء علاقات وثيقة وطويلة الأجل معهم.
- خلق التغيير: قدرة المؤسسات محل الدراسة على إيجاد طرق تكيفية لتلبية الاحتياجات المتغيرة، أي تكون قادرة على قراءة بيئة الأعمال، والاستجابة السريعة للمتطلبات الحالية، وتوقع التغيرات المستقبلية.
- المهمة: امتلاك المؤسسات محل الدراسة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة المدى.
- التوجه الاستراتيجي: يعكس الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وكيف يمكن للجميع داخل المؤسسة أن يساهم في تحقيق ذلك الهدف.
- الأهداف الاستراتيجية: تمثل النتائج التي تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تحقيقها، بحيث تتسم هذه الأهداف بعدة خصائص أهمها أن تكون محدودة وقابلة للقياس وتكون محددة بوقت زمني معين.
- الرؤية الاستراتيجية: تعكس الرؤية التوقع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة في المستقبل.
- الولاء التنظيمي: هو ذلك الشعور الداخلي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة الذي ينتج بصفة ذاتية والذي يعبر عن الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالعمل في تلك المؤسسات، وبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها بغض النظر عن العائد المادي المتوقع الحصول عليه.
- المؤسسة المينائية: هي منشأة ساحلية تقع على شاطئ البحر تتم فيها مختلف عمليات استقبال السفن من خلال الشحن والتفريغ واستقبال البضائع، بالإضافة إلى استقبال سفن الركاب، واحتوائها على الرافعات والأرصنة والمخازن للسفن.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: ممارسة الثقافة التنظيمية



### تمهيد

تعتبر " ثقافة المؤسسة"، أو " الثقافة التنظيمية" من الموضوعات التي شغلت ومازالت تشغل اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في العديد من المجالات والميادين كعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي، وذلك لكون الثقافة التنظيمية تعتبر بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، وتكتسي أهمية كبيرة ودور حيوي في تكوين شخصية الفرد وقيمه واتجاهاته ودوافعه، وتشكل إطارا مرجعيا لأنماط سلوكه المختلفة، كما أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات وتشكل عاملا مهما في تفوقها ونجاحها، وتساهم في إيجاد المناخ الملائم الذي يسمح بتحسين الأداء وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

ولاستيعاب الثقافة التنظيمية وفهمها سنتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من النقاط ذات العلاقة بالإطار المفاهيمي

للثقافة التنظيمية وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛

المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية؛

المبحث الرابع: ممارسة الثقافة التنظيمية ؛

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية هي تعبير خاص بمؤسسة معينة يعبر من خلالها أعضاء المؤسسة على طبيعة ما يدور بداخلها والأسلوب الذي تنتهجه هذه المؤسسة، ويعد مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية فهي تعد عنصرا هاما في تكوين مؤسسات الأعمال<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم " الثقافة التنظيمية" لا بد من معرفة مفهوم الثقافة أولا، فمصطلح الثقافة يعد من المفاهيم الشائعة في علم الانسان وعلم الاجتماع بحيث أن معناه صعب التحديد راجعا ذلك إلى أنها مرتبطة بشخصية وسلوك الأفراد، وقد استخدم مفهومها ليعني أسلوب الحياة عامة بجانبه المعنوي والمادي<sup>2</sup>.  
معناها لغة: " هي لفظة عربية الأصل، وهي مصدر من الفعل ثقف الذي يشير إلى عدة معاني كالفهم والفتنة وتقويم الاعوجاج أو التهذيب"<sup>3</sup>.

أما اصطلاحا فقد عرفها (Taylor, E.B) بأنها: " ذلك الكل المركب والمعقد والمتكون من المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون والعادات، وأي قدرات يكتسبها الانسان باعتباره فردا في المجتمع"<sup>4</sup>.  
في حين نجد ( Pettigrew, A.M ) يصف الثقافة على أنها: " نسيج اجتماعي تعبيرى، مثل نسيج جسم الانسان الذي يربط بين العظام التي تمثل هيكل المؤسسة بالعضلات التي تعبر عن العمليات التي تقوم بها، بمعنى الثقافة تمثل القوة الحيوية للمؤسسة، وروح الجسم الحي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - انتصار عويد علي، ساهرة رزاق كاظم، " ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسين في بغداد - بحث مسحي على عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد-"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23، العدد 99، 2017، ص: 657.

<sup>2</sup> - سهام شيخاوي، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة" ، مجلة معارف، المجلد 10، العدد 20، 2016، ص: 122.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص: 122.

<sup>4</sup> - هدى بوحنيك، مبارك بوعشة، " أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية - دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة تبسة-"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، 2015، ص: 44.

<sup>5</sup> - علاء الدين خبابة، " أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة للصناعة الجزائرية-" ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، 2016، ص: 89.

وبالانتقال إلى الجانب التنظيمي نجد أن مصطلح الثقافة ارتبط بعدة توصيفات ومصطلحات كالثقافة التنظيمية، ثقافة المنظمة، ثقافة المؤسسة، وجلها تصب في نفس المفهوم<sup>1</sup>.

تشير الثقافة التنظيمية إلى خصائص معينة تشكل سلوك الأفراد والتواصل داخل أي بيئة تنظيمية، حيث احتل مفهوم الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات أثناء محاولتهم فهم كيف يمكن لثقافة مؤسسة ما، أن تحدث فرقاً أو أن يكون لها تأثير على رضا وأداء جميع أعضاء المؤسسة<sup>2</sup>.

بدأ مفهوم ( الثقافة التنظيمية) بالظهور بصفة واضحة في مختلف الأبحاث والمعاهد ومؤسسات الإدارة مع بداية سنوات الثمانينات ( Ouchi 1980, Wilkins et Ouchi 1983, Quinn et Rohrbaugh 1983, Schein 1986, Barney1986) ،<sup>3</sup> ليستمر في النمو والانتشار منذ ذلك الوقت، أين تبنى علماء السلوك والتنظيم ثقافة المؤسسة كمدخل للتحليل ليحتل فيما بعد هذا المفهوم اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة وصدرت على إثرها العديد من الدراسات التي تعالج الموضوع<sup>4</sup>، في حين لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد وموحد للثقافة التنظيمية، راجعاً السبب في ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية غير مرئية حتى وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة رغم تميزها بالثبات النسبي، كما أنها تتميز بالتعدد وتتنوع الثقافات الفرعية داخل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية<sup>5</sup>، لذلك فالثقافة التنظيمية تمثل مفهوم متعدد الأبعاد طورت بشكل مستقل في عدة مجالات تتراوح من علم الأجناس الاجتماعي إلى علم النفس التنظيمي وتحيط بتشكيلة من المجالات والمنظورات الاجتماعية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - عبد المجيد بكاي، " التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر- دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة" ، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016، ص: 193.

<sup>2</sup> - Dirisu, J, et al, " An integrated dataset on organizational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry" , **Data in Brief**, Vol 19, 2018, p: 318.

<sup>3</sup> Lejeune, CH, and Vas, A , " **Performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales : une étude exploratoire**" , XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p : 4. Available at: <http://hdl.handle.net/2078/18174>

<sup>4</sup> - حسن عبد الحليم النور، ابراهيم فضل المولى البشير، " الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية- " ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016، ص: 131.

<sup>5</sup> - طارق طعمة الشمري، " دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسيل الأموال ( دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي فرع الأنبار)" ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، 2014، ص: 302.

<sup>6</sup> - عامر علي العطوي، إلهام ناظر الشيباني، " قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص: 42.

وقد حددت ( Lewis, D, 1998 ) عدة أسباب تؤدي إلى الصعوبة في تحديد تعريف دقيق وموحد للثقافة التنظيمية

أهما<sup>1</sup> :

1- **الثقافة مصطلح مستعار من تخصص آخر:** يعود صعوبة تحديد تعريف للثقافة التنظيمية حسب ( Lewis ) إلى انطواء هذا المصطلح تحت مظلة السلوك التنظيمي الذي هو في حد ذاته مزيج من عدد من التخصصات السلوكية مثله مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والانثروبولوجيا والعلوم السياسية، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في تحديد تعريف للثقافة التي هي ظاهرة متعددة التخصصات بمساهمات من عدة علوم .

2- **الثقافة هي مفهوم غير مألوف لدى المؤسسات:** الإشكال الآخر في تحديد تعريف الثقافة التنظيمية وفهم طبيعتها هو أنها تمثل طريقة جديدة غير مألوفة في رؤية المؤسسات مقارنة برؤية المدارس السابقة، إذ تعتبر مدرسة الإدارة العلمية ونظرية الأنظمة أن المؤسسات تدار بشكل عقلائي، وأن العمال يعملون فقط من أجل الراتب، وتعترف مدرسة العلاقات الانسانية بالعقلانية المحدودة، وتعتقد أن العمال إذا ما عوملوا بالطريقة الصحيحة هذا سوف يحفزهم للعمل أكثر ويتجاوبون بالشكل المتوقع منهم.

3- **غموض المصطلحات المستخدمة في تعريف الثقافة:** يقول ( Forst ) في هذا الشأن أن " البعض يرى أن مصطلح الثقافة التنظيمية كتعبير مجازي، ويراهم آخرون على أنها شيء ما، أي هناك خلاف حول نشأة الثقافة التنظيمية وما إذا كان للعقل الباطن دورا فيها وما إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية واحدة أو العديد من الثقافات وما إذا كانت للمؤسسات تمتلك ثقافة أم أنها مكان لدراسة الثقافات وما إذا كان يمكن دراسة الثقافة التنظيمية وكيف يمكن دراستها، وما إذا كان من الجدير دراستها من الأساس<sup>2</sup>.

وقد قام ( Schein, E, 2010 ) بتحديد المصطلحات المتفق عليها والمستخدمه في وصف وتعريف الثقافة التنظيمية

التي يمكن إجمالها فيما يلي<sup>3</sup> :

1- **الاتساق السلوكي:** ويظهر ذلك من خلال اللغة، والعادات والتقاليد والطقوس التي يستعملونها في مختلف مظاهر الحياة التنظيمية.

2- **معايير المجموعة:** المعايير والقيم الضمنية التي تنشأ وتتطور في مجموعات العمل داخل المؤسسة.

3- **القيم السائدة:** القيم والمبادئ المعلن عنها والتي يسعى العاملون إلى تحقيقها، مثل جودة المنتج أو تحقيق السعر المنخفض.

4- **فلسفة المؤسسة:** وهي السياسات العامة والمبادئ التي توجه سلوك المؤسسة تجاه أصحاب المصالح الخاصين بها.

5- **قواعد اللعبة:** القواعد الضمنية غير المكتوبة التي يتوجب على العاملين الجدد أن يتعلموها حتى يصبحوا مقبولين للانتماء إلى المؤسسة.

<sup>1</sup> - Lewis, D, " How useful a concept is organizational culture?", **Strategic Change journal**, Vol. 7, No. 5,1998, p : 252-253.

<sup>2</sup> - **Ibid**, p : 253.

<sup>3</sup> - Schein, E. H, " **Organizational Culture and Leadership**", 4 th Ed. USA: John Wiley & Sons, 2010, p: 14- 16.

6- **المناخ التنظيمي:** يعكس المناخ التنظيمي الشعور الذي ينتقل بين أفراد التنظيم والطريقة التي يتفاعلون بها سواء مع بعضهم البعض أو مع مختلف العملاء.

7- **المهارات الأساسية:** الكفاءات الخاصة التي يظهرها أعضاء التنظيم في انجاز المهام والقدرة على ابتكار أشياء جديدة والتي تنتقل من جيل الى آخر.

8- **عادات التفكير، والنماذج العقلية:** الأطر الإدراكية المشتركة التي تتحكم في كيفية الفهم والتفكير وكذا اللغة المستخدمة من قبل أفراد التنظيم والتي يتم تعليمها لأعضاء جدد.

9- **المعاني المشتركة:** وهي التفاهات الناشئة التي تنشأ من قبل أفراد التنظيم نتيجة التفاعل مع بعضهم البعض.

10- **الرموز:** الطرق التي تتطور بها المؤسسات لتصف نفسها والمتمثلة في: المباني، التخطيطات، وغيرها من التحف المادية.

11- **الطقوس والاحتفالات الرسمية:** مختلف الطرق التي تحتفل بها المؤسسة بالأحداث الرئيسية التي تعكس القيم الأساسية من قبل افراد التنظيم كمثال على ذلك: اكمال الترويج، الانتهاء من مشاريع هامة...

إن الثقافة التنظيمية مفهوم واسع، وذو جوانب متعددة، عرفت عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، وسوف نذكر مجموعة من هذه التعاريف لباحثين بارزين في هذا المجال على سبيل المثال لا الحصر:

عرفها (Forehand, et.V. Gilmer, 1964) بأنها: " الغراء المعياري الذي يربط المؤسسة مع بعضها البعض"<sup>1</sup>.

وحسب ( Denison,1996 ) فهي: " القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تشكل أساسا لنظام إدارة المؤسسة، فضلا عن تطوير مجموعة من السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية، هذه المبادئ والممارسات تبقى قائمة لأنها تحمل معنى لأعضاء المؤسسة وهي تمثل استراتيجيات للبقاء أثبتت نجاعتها في الماضي وسوف تثبتتها في المستقبل"<sup>2</sup>.

في حين عرفها (Cameron and Quinn, 2006) بأنها: " القيم المسلم بها، والافتراضات الأساسية، والتوقعات، والذكريات الجماعية، والتعاريف الموجودة في مؤسسة ما"<sup>3</sup>.

ويرى (Gibson et.al, 1994) ثقافة المؤسسة أنها: " شخصيتها ومناخها التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد من خلال جوانبها من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Xuan, T.T. H, et al, " Organizational Culture Of Enterprises In Thua Thien Hue Province With Denison Model", **Hue University Journal of Science: Economics and Development**, Vol 128, No 5, 2019, p : 47.

<sup>2</sup> - Denison, D. R., & Neale, W. S., " **Denison organizational culture survey: Facilitator's guide**", Ann Arbor, MI: Aviat., 1996. p: 3

<sup>3</sup> - Elfaituri, A. A, " An assessment of TQM implementation, and the influence of organizational culture on TQM implementation in Libyan banks", **A thesis submitted to The University of Gloucestershire in accordance with the requirements of the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Business, Education & Professional Studies**, 2012, p : 95.

<sup>4</sup> - رائد اسماعيل عمامنة، ماجد أحمد حتاملة، " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص: 655.

وحسب (Lewis,2000) فالثقافة التنظيمية هي: " الافتراضات الأساسية التي يمتلكها ويشترك فيها الأفراد داخل المؤسسة، هذه الافتراضات متمثلة في مشاعرهم ومعتقداتهم وقيمهم، والتي تترجم في الرموز والعمليات التنظيمية والأشكال ومظاهر السلوك الجماعي"<sup>1</sup>.

أما (Schein, E, 2010) فقد عرفها بأنها: " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تم اكتشافها وتطويرها من طرف مجموعة من الأفراد من خلال تعلمهم كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، هذه الافتراضات يجب أن تثبت فعاليتها بشكل يجعلها ذات قيمة بالنسبة للأفراد، والتي يتم تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل"<sup>2</sup>.

تلاحظ الباحثة من كل ما سبق التعدد والتنوع في إعطاء تعاريف للثقافة التنظيمية، وقد يعود هذا الاختلاف إلى تعدد وجهات نظر الباحثين، وبالرغم من هذا الاختلاف في التعاريف فإن العامل المشترك فيها هو إجماعها على أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ والممارسات التي يشترك فيها الأفراد داخل المؤسسة ويعتبرونها الطريقة المثلى لأداء العمل، كما تشير وتؤكد على أهميتها داخل المؤسسة، حيث تعطى هويتها الشخصية وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

وفي دراستنا هذه فقد تم اعتماد تعريف (Denison) للثقافة التنظيمية الذي يعتبر من أهم المنظرين لموضوع الثقافة التنظيمية وأهم الباحثين في هذا المجال، وذلك لاشتماله على أهم المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية والتي نراها من وجهة نظرنا تحدم الأهداف المتوخاة من الدراسة الحالية.

### الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة، ويظهر ذلك في كونها قائمة وموجودة في كل المؤسسات، فلا وجود لمؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، وتعتمد المؤسسات في تشكيل ثقافتها التنظيمية على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسة الإدارة العليا فيها لتتحول فيما بعد إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للعاملين والتي تكوّن بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة<sup>3</sup>، كما يجمع العديد من الباحثين والكتاب على أن ثقافة المؤسسة هي التي تحدد نجاحها إلى حد كبير، و تولد ضغوطا على العاملين بما للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب معها<sup>4</sup>، وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية تعبر عن الملامح المميزة للتنظيم عن غيره، وتعد مصدر فخر واعتزاز للعمال.

<sup>1</sup> - Lewis, D, " The usefulness of the organizational culture concept: a response to Gert Jan Hofstede's comments", **Strategic Change**, Vol 9, No 2, 2000, p :140.

<sup>2</sup> -Schein, E.H, " Organizational Culture and Leadership", **Op.Cit**, p: 18.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، " السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة)"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 265.

<sup>4</sup> - سنية كاظم تركي، بشرى عبد ابراهيم، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية / بغداد)" ، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، المجلد 38، العدد 102، 2015، ص: 209.

- تعد دليلاً للإدارة والعمال، كونها تشكل نماذج السلوك والعلاقات الواجب اتباعها والاسترشاد بها<sup>1</sup>.
- تعتبر الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المؤسسة وارتقائها ومواكبة مختلف التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في تدهور المؤسسة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت الثقافة سلبية<sup>2</sup>.
- تسهل الثقافة التنظيمية عملية الاتصال في المؤسسة، وذلك من خلال المعتقدات والمبادئ المشتركة لأفرادها مما ينتج مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط عملية اتخاذ القرار، وهو الأمر الذي يؤدي إلى وجود تأثير إيجابي على درجة الفعالية من خلال توجيه النمط السلوكي للأفراد نحو تحقيق الهدف ودفعهم لاتباع أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.
- تعتبر الثقافة التنظيمية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية وعامل رئيسي للفعالية التنظيمية<sup>4</sup>.
- تساهم في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فهي تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة<sup>5</sup>.
- الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، حيث أنه كلما كانت قيم المؤسسة تتسم بالمرونة، كلما كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
- تعمل الثقافة التنظيمية كمادة لاصقة تساعد على ربط أطراف المؤسسة ببعضها البعض، وتحدد أبعاد الاختلافات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بما يمنح الأفراد داخل المؤسسة المعنية شعوراً بالولاء<sup>6</sup>.
- تعمل الثقافة التنظيمية على التخفيف والحد من أي اختلافات في المواقف والقيم والسلوكيات المستمدة من الخلفيات الثقافية المتنوعة بينهم باعتبارها هوية مشتركة بين أفراد التنظيم<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>- نسيم بومعروف، " معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 27، 2017، ص: 2019.

<sup>2</sup>- نسيم أميرة موسى، " أهم المؤشرات السوسيو -تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة ( مقارنة نظرية تحليلية)" ، مجلة الإنسان والمجال، العدد 2، 2015، ص: 77.

<sup>3</sup>- سهام شبحاوي، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة"، مجلة معارف، المجلد 10، العدد 20، 2016، ص: 125.

<sup>4</sup> - Zheng, W, et. al, " Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management", **Journal of Business research**, Vol, 63, No 7, 2010, p:765.

<sup>5</sup>-مصطفى عوبي، ناصر حمود، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 24، 2017، ص: 242.

<sup>6</sup>- هناء جاسم محمد العسكري، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية ( دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد)"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، 2013، ص: 7.

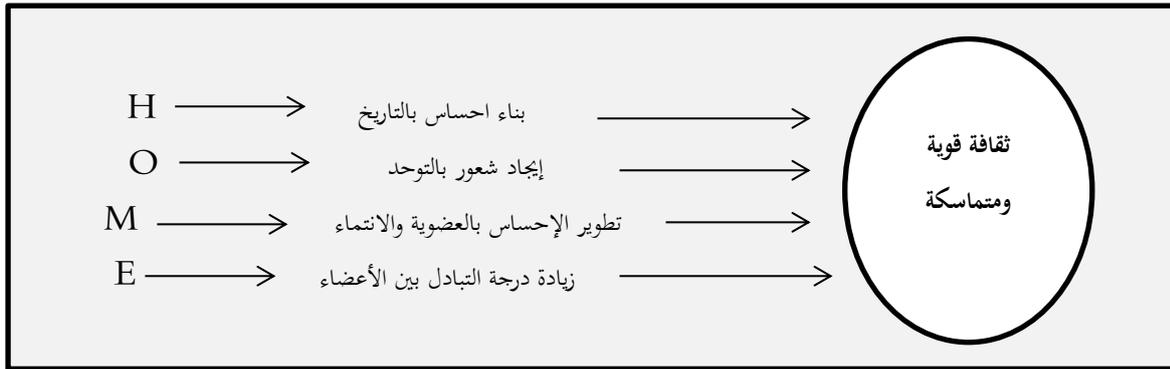
<sup>7</sup> - Wahyuningsih, S. H, et. al, " Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness", **Problems and Perspectives in Management**, Vol 17, No 1, 2019, p : 143

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي<sup>1</sup>:

- بناء إحساس بالتاريخ: تمثل الثقافة التنظيمية منهجا تاريخيا تسرد فيه مختلف حكايات الأداء المتميز والعمل الجاد والأشخاص المتميزين والبارزين في المؤسسة.
- الشعور بالتوحيد: إن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد مختلف السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز كذلك القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: تتطور هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، حيث تعطي الاستقرار الوظيفي، وتبرز مختلف الجوانب التي تم على أساسها الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة درجة التبادل بين الأعضاء: ويكون هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين مختلف الإدارات والأفراد والجماعات.

ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، " إدارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص: 317.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية عدة خصائص نذكر منها:

- نظام مركب: تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها، تشمل الجانب المعنوي ( نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، وجانب سلوكي ( العادات والتقاليد والممارسات العلمية والمراسيم)، وأيضاً الجانب المادي (المباني والمعدات والأدوات)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد علماوي، " فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمية ( دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص)"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016، ص: 57.

<sup>2</sup> - هجيرة أوبيش، " الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص: 35.

- **نظام متكامل:** فالثقافة التنظيمية تعمل على خلق الانسجام الداخلي لعناصر المؤسسة المختلفة ، بحيث أن أي تغيير على أحد هذه العناصر سوف ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- **نظام مكتسب متغير ومتطور:** عادة ما تكون ثقافة المؤسسة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع البيئة الداخلية والخارجية وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- **نظام مرن:** فهي تتكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.
- **نظام تراكمي ( مستمر ومتواصل):** يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها للأجيال الأخرى عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>.
- **تمثل مدخلا ومخرجا في نفس الوقت:** إن الثقافة التنظيمية تعد نتاج لكافة عمليات المؤسسة، بالإضافة إلى تأثرها بالنظم الاجتماعية والفنية بمحيط عملها، بمعنى أنها تتأثر بمجموعة من القيم والافتراضات والاتجاهات المشتركة لدى أفراد محيط عملها، أي أن الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات والعمليات وسلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>.
- وبما أن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت فإنه من الصعب تغييرها خاصة لدى المؤسسات التي تكون مستقرة نسبياً، والتي تمتاز بتقاليد عمل راسخة ومتوارثة عبر أجيال التنظيم، لذلك فإن أي محاولات التغيير سوف تقابلها مقاومة شديدة<sup>4</sup>. ويمكن توضيح الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية في الشكل الموالي:

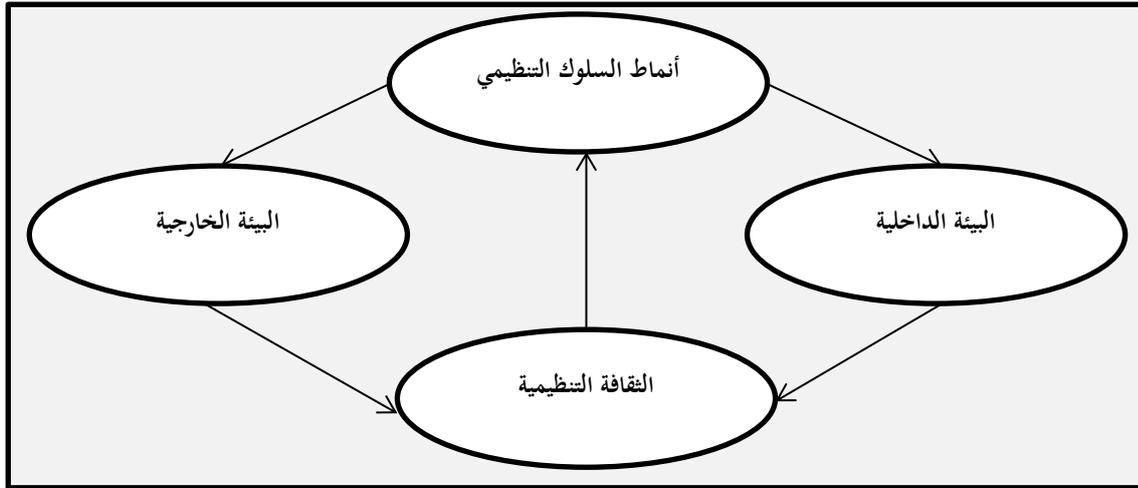
<sup>1</sup> - سمية حيمر، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 13، 2014، ص: 224.

<sup>2</sup> - هجيرة أوبيش، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

<sup>3</sup> - خير الدين جمعة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة (EN.I.CA.B)"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص: 10، 11.

<sup>4</sup> - ياسين بوزقرة، " البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة"، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 5، العدد 1، 2017، ص: 120.

الشكل رقم ( 03 ): الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية



المصدر: خير الدين جمعة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة (EN.I.CA.B) " ، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، 2015، ص: 12.  
ومن خصائص الثقافة التنظيمية أيضا نجد<sup>1</sup>:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع المؤسسة عمالها على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: وهي الدرجة التي يتوقع بها من العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليست التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الأفراد: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسيتهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المؤسسة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين: مدى سعي المؤسسة لوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- درجة التكامل: درجة التكامل بين الوحدات المختلفة للعمل بصورة تعاونية وبشكل منسق ومنظم بين مختلف الوحدات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي " ، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، 2013، ص: 263.  
<sup>2</sup>- يوسف جغلولي، " القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر 2، الجزائر، 2011، ص: 102.

- الثقافة التنظيمية ظاهرة اجتماعية وسلوكية تتميز بما يلي<sup>1</sup>:
  - قيم ومعتقدات الأفراد.
  - الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم ومراقبة وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة، و الطريقة التي تمارس وتقسّم بها السلطة.
  - الحرية التي تمنح للأفراد من أجل التعبير عن آرائهم وإبراز قدراتهم الابداعية وتحمل المخاطر وروح المبادرة.
  - القيم المرتبطة بمختلف الوظائف في المؤسسة.
  - عادات وتاريخ المؤسسة التي تميزها عن باقي المؤسسات.
  - ومن خصائص الثقافة التنظيمية أيضا نجد<sup>2</sup>:
- الانسانية: إن الانسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة التنظيمية ويرسم محتواها عبر العصور، بمعنى أن الثقافة تشكل شخصيته.
- الاكتساب والتعلم: إن الثقافة التنظيمية تكتسب من المجتمع المحيط، فنجد أن لكل مجتمع إنساني ثقافة محددة ببعد زمني ومكاني.
- الاستمرارية: ويظهر ذلك من خلال السمات الثقافية التي تحتفظ بكيانها لأجيال عديدة، رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة، ومما يساعد على استمراريتها هو قدرتها على الاشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن.
- التراكمية: يترتب على خاصية استمرار الثقافة تراكم لهذه السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعدد العناصر الثقافية المكونة لها.
- القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ويتم الانتشار عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات.
- التغيير: إن الثقافة التنظيمية تتميز بخاصية التغيير وذلك استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات<sup>3</sup>.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة آلية لصنع المشاعر والتحكم فيها: والتي توجه وتشكل مواقف العاملين وسلوكهم، حيث تزود العاملين بالقواعد اللازمة لما يجب أن يقال أو يفعل، الأمر الذي يساعد على الحفاظ على تماسك المؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الحق العشايشي، مصطفى حوحو، " دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 5، 2014، ص ص: 275، 276.

<sup>2</sup>- نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، " الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، 2014، ص: 513.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص: 513.

<sup>4</sup> - Panagiotis, M, et. al, " Organizational Culture and Motivation in the Public Sector, The case of the City of Zografou", *Procedia Economics and Finance*, Vol 14, 2014, p : 416.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية إلى سنوات الثلاثينات من القرن العشرين، حيث تحدث عنها (Elton Mayo) سنة 1930، وعندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الانسانية في جامعة شيكاغو 1934، عن ما يعرف بـ "النظام الاجتماعي غير العقلاني" "Système Social Irrationnel" كتعبير عن العلاقات والروابط السائدة بين الأفراد أثناء العمل<sup>1</sup>. لتأتي بعدها دراسات هاوثورن\* (Hawthorne)، وتحليل برنارد (Bernard) للكيان التنظيمي، ثم فيما بعد فترة الثمانينات أين أخذت حيزا كبيرا من الكتابات<sup>2</sup>.

كما يعود الفضل في ظهور مصطلح "الثقافة التنظيمية" وانتشاره بصفة كبيرة إلى أعمال "Elliot Jacquee" سنة (1951) الذي اقترح تعريفا لثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل "نمط التفكير المشترك في المؤسسة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها"<sup>3</sup>. وكذا الأعمال التي قام بها الباحث Bartels سنة (1967) التي تمثلت في قيامه بدراسة ثقافة المؤسسة مع اتخاذ القرار وأخلاقيات الأعمال.

أما من حيث الظهور الأول لمصطلح ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة فيعود ل (David Stanly, 1970) الذي قام بتأليف كتاب بعنوان (Corporate Management : Organizational and Cultural Perspectives)، ليعاود نفس الأستاذ خلال سنوات الثمانينات نشر مقال في المجلة الاقتصادية "Business week"<sup>\*</sup> والذي حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلقا من ثقافة كل مؤسسة، وبعدها تم اصدار كتاب "Corporate Culture" للكاتبين

---

<sup>1</sup> - زهيرة دحماني، "إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة - دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس وأوريدو في الجزائر"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017، ص: 84.

<sup>\*</sup> - تجارب أجريت على العاملين في مصنع هاوثورن ( فرع شركة جنرال إلكتريك) وكان الغرض منها دراسة العلاقة بين انتاجية العامل والعوامل المحيطة به.

<sup>2</sup> - بركة مشنان، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، ص: 68.

<sup>3</sup> - صونية براهيمية، " تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2016، ص: 92.

<sup>\*</sup> - مجلة الأعمال الأسبوعية التي نشرتها بلومبرج ( Bloomberg ) يقع مقرها الرئيسي حاليا في مدينة نيويورك، نشرت لأول مرة بيزنيس في سبتمبر عام 1929، حيث كان الغرض الرئيسي منها هو توفير المعلومات والآراء حول ما كان يحدث في عالم الأعمال.

( Llan Kennedy ) ( Terrence Deal ) والذي ساهم بشكل كبير في إرساء القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية<sup>1</sup> ، ثم قام الباحث ( Andrew.M.Pettigrew ) بنشر مقال له سنة ( 1979 ) بعنوان " **On studying organizational cultures** " ويعرف فيما بعد هذا المفهوم انتشارا واسعا واهتماما كبيرا في المؤسسات خاصة المؤسسات الأمريكية التي اهتمت به نظرا لما حققته المؤسسات اليابانية من نجاحات من جهة واشتهار العديد من المؤلفات من جهة أخرى لكل من ( T.Peter and R.Waterman ) اللذان أوضحا أن الثقافة التنظيمية المعبر عنها بالقيم المشتركة هي أهم عامل نجاح أساسي للمؤسسة الراغبة في الوصول إلى التميز في الأداء، والباحثان ( T.Deal and A.Kennedy ) حيث عرفا الثقافة التنظيمية بأنها: " طريقة إنجاز الأشياء".

وعن مراحل تطور الثقافة التنظيمية فقد مرت بمراحل عديدة تمثلت في<sup>2</sup>:

- أ- **المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة كان ينظر إلى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بجوائز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الانسان نظرة ميكانيكية، والتركيز على القيم المادية.
  - ب- **مرحلة المواجهة:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة، خاصة مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر البشري ومحاسبة الإدارة في حال إهمالها لهذا العنصر، حيث أدت إلى الاهتمام بقيم الحرية والاحترام والتقدير.
  - ج- **مرحلة الاجماع في الرأي:** هذه المرحلة أظهرت قيم الحرية في العمل، أين تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتطرت هذه المرحلة إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
  - د- **المرحلة العاطفية:** كانت القيم التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب " هاورثون" التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وأن الانسان هو كتلة من هذه المشاعر والأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية.
  - هـ- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** في هذه المرحلة تركز القيم على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية، من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف، بالإضافة إلى العمل الجماعي وكذا المسؤولية المشتركة.
  - و- **المرحلة الواقعية:** وتمثل القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وبداية ظهور مصطلحات جديدة.
- وقد أورد (Smith, 2004) سبعة مداخل في دراسة ثقافة المؤسسة، والتي تبلورت خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة أهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - زين الدين بروش، لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، 2007، ص: 55.

<sup>2</sup> - سناء منور عيسى الشمري، " آليات تطوير الثقافة التنظيمية لمؤسسات البحث العلمي السعودي في ضوء رؤية 2030"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 26، العدد 117، 2019، ص: 514، 515.

<sup>3</sup> - رضوي حوين، " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ( دراسة مقارنة بين الكليات العلمية، والانسانية في جامعة بغداد)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص: 7، 8.

- 1- المدخل التاريخي: ينظر إلى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي أو تقليدي الذي ينتقل عبر الأجيال، من رواد هذا المدخل نجد ( Yuchtman, Seashore, Georgopoulos & Tannenbaum ).
- 2- المدخل السلوكي: يرى هذا المدخل بأن الثقافة التنظيمية هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة، من أبرز رواده نجد ( Perrow, Etzioni ).
- 3- المدخل المعياري: يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة تعبر عن القيم والمثاليات ومختلف القوانين للعيش، ومن أبرز رواد هذا المدخل نجد ( Filley & House, Cyert, March ).
- 4- المدخل الفكري: يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة أفكار معقدة أو عادات متعلمة وقد اهتم بهذا المدخل ( Cross, Selznick ).
- 5- المدخل الوظيفي: يرى هذا المدخل بأن الثقافة التنظيمية طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة وقد تبنى هذا المدخل كل من ( Macgregor, Addison, Likert ).
- 6- المدخل الرمزي: يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة التنظيمية تتحدد من خلال معايير محددة تشارك بها المؤسسة واعتمد هذا المدخل ( Fremont, Parsons, Merton ).
- 7- المدخل الهيكلي: يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من رموز وأفكار أو سلوكيات مثالية مترابطة من رواد هذا المدخل نجد كل من ( Georgiou & Baranard, White, Levine ).

### المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

تقوم هذه النظريات بدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية عبر أفكارها ومظاهرها الرمزية، وكذا التركيز على الكيفية التي يتم بها بناء وتكوين الثقافة التنظيمية، وفيما يلي أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: نظرية المؤسس أو القائد (Pettigrew, 1979):** تشير هذه النظرية إلى أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وذلك من خلال الرؤية التي يؤمن بها ( من خلال فلسفته، قيمه، ومعتقداته ونظرته لما ستكون عليه المؤسسة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الشركات العالمية الكبرى كثقافة (MC.Donald.Ford) والتي يطلق عليها الإدارة الرمزية ( Symbolisme ) بمعنى أن يصبح هؤلاء الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة أو أن التغيير يكون من خلال القيادة التحويلية، أي يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي من أجل تعزيز المشاركة وتسيير التكيف والابداع.

**الفرع الثاني: نظرية المستويات (Fombrun,1983):** تم تحديد ثلاثة مستويات رئيسية للثقافة التنظيمية متمثلة فيما يلي:

يلي:

<sup>1</sup> - نوري الود، " معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 3، العدد 10، 2017، ص ص: 619، 620.

**أولاً: المستوى الاجتماعي:** يتضمن هذا المستوى القيم والاتجاهات والمعايير التي يجلبها أعضاء التنظيم للمؤسسة، حيث أنها تتأثر بقوى اجتماعية وسياسية واقتصادية وتركيبية اجتماعية ككل.

**ثانياً: المستوى الصناعي:** والذي يتمثل في ثقافة الصناعة ( الأعمال ) وتؤثر هذه الثقافة في الثقافات المهنية كثقافة المحاسبين، المهندسين... من خلال القواعد المؤثرة في السلوك المهني.

**ثالثاً: المستوى التنظيمي:** وهي الثقافة التنظيمية المعبر عنها بالقوانين التنظيمية ضمن المستويين الاجتماعي والصناعي.

**الفرع الثالث: نظرية المسارات (Schein,1983):** تمر عملية تشكيل الثقافة بعدة مراحل أو مسارات هي:

**أولاً- مسار السلطة الاستقلالية:** أي من هو الذي سيقود الجماعة، وكلما كان القائد يمتلك الخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة تميز المؤسسة عن غيرها.

**ثانياً- مسار التآلف وتبادل الأدوار:** ويأتي من خلال الانتماء للجماعة كما أنه يعتمد على الالتزام.

**ثالثاً- مسار الابتكار:** يتعلق بالتكيف مع الطرق الابداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

**رابعاً- مسار البقاء والنمو:** تبرز مدى المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة للمؤسسة والذي يعتمد على إحداث التغيير الثقافي والذي غالباً ما يتم عن طريق القيادة.

**الفرع الرابع- نظرية الأبعاد (Scholz, 1987):** وفق هذه النظرية فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن محصلة تأثير العوامل الداخلية والخارجية والتي تبرز من خلال الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

**أولاً: البعد التطوري- الثوري:** الثقافة الوليدة هنا تمر بمراحل وتتطور نتيجة لاستجابة المؤسسات للتحديات التي تواجه الثقافة حيث تتمثل في أربعة مراحل هي:

1- مرحلة الاستقرار: بمعنى عدم توقع وجود تحديات خارجية التي تتطلب عملية التغيير.

2- مرحلة الاستجابة: تتلقى التغيير بدرجة قليلة وتراقب ما ينعكس من آثار.

3- مرحلة التحري: هنا تبحث المؤسسة عن مختلف الطرق والأساليب التي تستجيب فيها لتلك التغيرات بصورة سريعة.

4- مرحلة الابتكار: حصول المؤسسة على قدر كبير من التغيرات المستمرة.

**ثانياً: البعد الداخلي:** يقصد بالبعد الداخلي الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المؤسسة والتي تكون مؤثرة في الثقافة التنظيمية.

**الفرع الخامس: نظرية التفاعل التنظيمي (Gibson & Ivancevich,1988):** ترى هذه النظرية أن نشوء الثقافة

التنظيمية ناتج من التفاعل بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية ( سلوك المؤسسة، والهيكل التنظيمي، والعمليات)، حيث تساهم العملية الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية ونقلها عبر قيم وافتراسات ومعتقدات تترجم بآليات رمزية

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ص: 220، 221.

كالتخطيط والتنظيم والقيادة والدافعية، تمثل هذه العمليات أدوات رسمية لنقل ونشر ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين ويتجلى دور المديرين في تهيئة العاملين لتبني وقبول المعتقدات والقيم المهمة عبر الاجراءات والقواعد المكونة للثقافة.

### المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية

من أهم مصادر الثقافة التنظيمية نجد<sup>1</sup>:

**أولاً- العادات والتقاليد والأعراف:** تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد حيث تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية فهي تنعكس في سلوك الفرد مهما كان منصب عمله، كما أنها تؤثر في شخصيته وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

**ثانياً- الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** تتمثل في المناسبات التي تحتفل بها المؤسسة ويمارس فيها العاملين طقوسا احتفالية خاصة كتلك الاحتفالات التي يقومون بها بعد عودتهم إلى العمل أو في التعارف مع عمال جدد أو أحيلوا على التقاعد، أو حفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية...إلخ.

**ثالثاً- الأساطير:** وهي حكايات خرافية كرموز اجتماعية لها أهمية بالغة في المؤسسات وذلك من حيث نوع التفكير والتصور الذي قد يعتمد من طرف أعضاء التنظيم خاصة في مواجهة الحالات الصعبة، كما أن لها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، يتجسد الوجه الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في التصدي للمشكلات في الحاضر والمستقبل، أما الوجه السلبي فيتمثل في خلط الأساطير بين الحقائق والخيال ومبالغتها وتوليد حالات من الاريك وإخفاء المعلومات الحقيقية.

**رابعاً- الطرائف والنكت والألعاب:** تستخدم لإزالة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين العاملين في المؤسسة، وتهدف إلى تعديل الممارسات الإدارية والسلوكية لبعض الأعضاء في العمل، كما أن النكت والطرائف تندرج ضمن ما يعرف بسلوك المزاج داخل العمل هذا السلوك الذي يتكون عادة من أوجه مختلفة مثل الفكاهة، التهريج، السخرية.

**خامساً- القصص والحكايات:** تعبر القصص والحكايات عن رموز تجسد قيما تنظيمية، وتستخدم في الغالب لتعكس رسالة معينة كأن تحكي للعاملين عن كيفية تطور الجهاز الإداري لمؤسسة ما، والصعوبات التي واجهتها في ذلك، أو عرض قصة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا وطريقة كفاحه حت أصبح رجل أعمال مشهور أو مديرا ناجحا.

<sup>1</sup> - مونية شرفية، فوزية شيباني، " قيم الثقافة التنظيمية"، مداخلة مقدمة ضمن اليوم الدراسي الأول حول الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في المنظمات المحلية دراسة الواقع والأفاق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 26 فيفري 2015، ص: 9- 11.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تعتبر نظاما يتكون من مجموعة من القوى التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها هؤلاء الأفراد بجهة المؤسسة، والتي لها تأثير على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة<sup>1</sup>، وتتعدد مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها ومستوياتها والتي سنعرضها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مادية يمكن رؤيتها وأخرى غير مادية لا يمكن رؤيتها:

#### الفرع الأول: المكونات المادية للثقافة التنظيمية

- 1- الطقوس والعادات التنظيمية:** يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة عن القيم الأساسية في المؤسسة<sup>2</sup>.
- 2- الرموز:** تحمل رموزا ترتبط بقيم المؤسسة والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال<sup>3</sup>.
- 3- القصص والأساطير التنظيمية:** هي كل ما يروى داخل المؤسسة من حكايات وقصص عن تاريخ المؤسسة والتي يتقبلها جميع العاملين دون خضوعها للاستفسار<sup>4</sup>.
- 4- الأبطال:** الأفراد الذين يمثلون قيم المؤسسة وثقافتها، بحيث يعتبرون المثل والقُدوة داخل المؤسسة نظير إنجازاتهم وما قدموه للمؤسسة<sup>5</sup>.
- 5- البيئة المادية:** تتلخص في الموجودات المادية المحيطة بالأفراد داخل المؤسسة من مثيرات حسية ذات معنى ثقافي تعبيرية، كتصميم المباني، والمكاتب، نوع الأثاث، وتنظيم مواقع الأفراد...إلخ، وغيرها من العناصر الثقافية والتي تعبر عن توجه المؤسسة وعن سمات الثقافة التنظيمية فيها<sup>6</sup>.

#### الفرع الثاني: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

تتمثل أهم هذه المكونات في الآتي:

- <sup>1</sup> - أحمد علماوي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.
- <sup>2</sup> - عبد القادر بن برطال وآخرون، " تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري ( دراسة نظرية)", مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص: 203.
- <sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 373.
- <sup>4</sup> - عبد القادر بن برطال وآخرون، مرجع سابق، ص: 204.
- <sup>5</sup> - عبد المجيد بكاي، مرجع سبق ذكره، ص: 195.
- <sup>6</sup> - نفس المرجع، ص: 196.

- 1- **القيم التنظيمية:** هي القيم التي تسمح لكل فرد في المؤسسة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها، وتكمن أهميتها في كونها عبارة عن الدستور المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والذي يسمح بالتعبير عن ما هو مهم أو غير مهم، صحيح أو خاطئ، سيئ أو حسن في السلوكيات<sup>1</sup>.
- 2- **الموروث الثقافي للمؤسسة:** تعكس الثقافة التنظيمية مختلف الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو إيجابي تركز عليه المؤسسة وتعمل على نشره ليكون مرجع محفز للعاملين، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة اجتنابه<sup>2</sup>.
- 3- **التوقعات التنظيمية:** وهو التعاقد الذي يتم بين العاملين والمؤسسة كتوقعات الرئيس من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، و الاحترام المتبادل وتوفير المناخ التنظيمي الذي يدعم ويساعد الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين<sup>3</sup>.
- 4- **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير غير المكتوبة والتي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة<sup>4</sup>.
- 5- **الشعائر والطقوس:** وهي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرجة يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة<sup>5</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

- تعتبر وظائف الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت فيها وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتمثل هذه الوظائف في<sup>6</sup>:
- **تعزز استقرار النظام:** الثقافة التنظيمية تشجع على التنسيق والتعاون بين العاملين من خلال تشجيع الاحساس بالهوية المشتركة والالتزام.
  - **تعطي العاملين هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات يمنحهم الشعور بالوحدة، الأمر الذي يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.
  - **تشكل السلوك من خلال مساعدة العاملين على فهم ما يدور حولهم:** توفر الثقافة التنظيمية المصدر للمعاني المشتركة التي تفسر حدوث الأشياء على نحو معين.
  - **تسهل الالتزام الجماعي:** حيث أن شعور العاملين بالهدف المشترك بينهم سوف يشجع ذلك على التزامهم القوي.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص: 373.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 274.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص: 165.

<sup>5</sup> - عبد القادر بن برطال وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

<sup>6</sup> - حسين محمد حرتم، " إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 260، 261.

وتخدم الثقافة التنظيمية حسب (Daft & Noe,2001) وظيفتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

1- **التكامل الداخلي:** أي تكامل أعضاء التنظيم، فيعرفون كيف يرتبط أحدهم بالآخر، فالثقافة التنظيمية تساعدهم في تطوير هوية جماعية ومعرفة كيف يعملون معا بفاعلية، فهي تعتبر الموجه للعلاقات اليومية والمحدد لكيفية الاتصال بين الأفراد في المؤسسة، وما هو السلوك المقبول وغير المقبول، وطريقة توزيع السلطة.

2- **التكيف مع البيئة الخارجية:** إن الثقافة التنظيمية تحدد الطريقة التي تصل بها المؤسسة لأهدافها، وكيفية التعامل مع الأفراد خارج البيئة الداخلية للتنظيم، حيث تساعد القيم الثقافية المناسبة المؤسسة في الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين أو تحركات المنافسين.

وقد بينت الدراسة التي قام بها (Kotter & Heskett, 1992)، على 207 مؤسسة بريطانية العلاقات الحرجة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية، وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها أن نجاح المؤسسة هو دالة لمختلف العلاقات الإيجابية بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية، ذلك أن الثقافة التنظيمية القوية تعتبر أداة معززة لاستجابة المؤسسة لمتطلبات البيئة، ويعبر في جوهره على التكيف الثقافي للمؤسسة<sup>2</sup>.

وللثقافة التنظيمية وظائف أخرى تتمثل في<sup>3</sup>:

- تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المؤسسة حول مختلف الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، وكذا المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف.

- تحديد نوع السلوك المقبول وغير المقبول الذي يثاب ويعاقب عليه العاملون في المؤسسة، وكذا نوع أساليب الثواب والعقاب السائدة فيها.

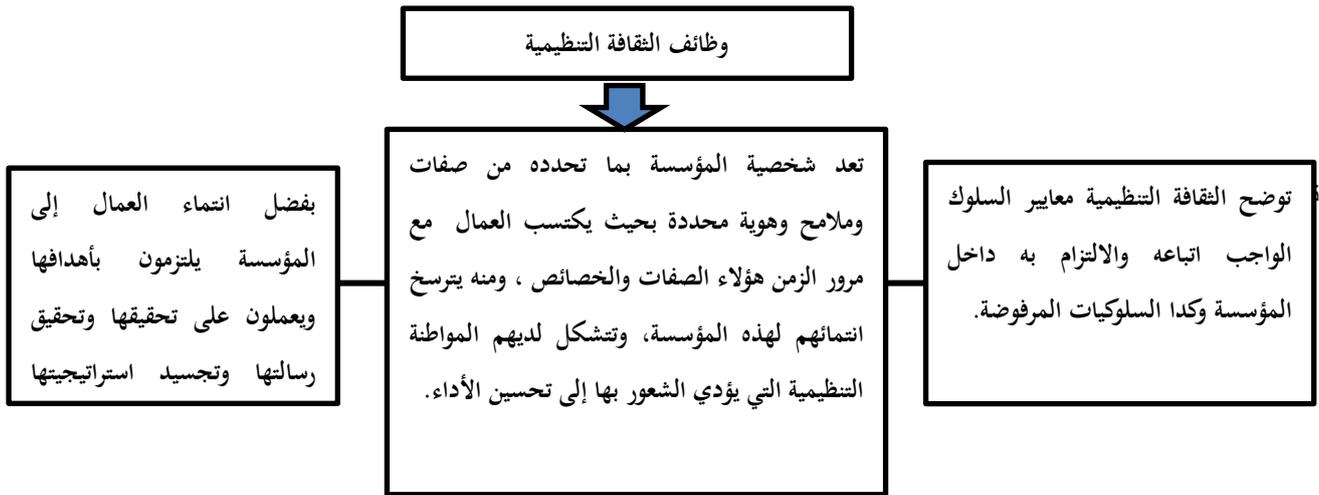
وهو ما يؤكدّه أحمد ماهر من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>- سوسن محمد اسماعيل عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة بالأردن"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص: 22.

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، " ثقافة المنظمة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 26.

<sup>3</sup> - جمال بن خالد، " الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، ( دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة TINDAL بالمسيلة)"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016، ص: 233.

الشكل رقم (04): وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: نسيم بومعروف، " دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي للعمل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 116.

من خلال الوظائف السابقة للثقافة التنظيمية للمؤسسة يتبين لنا بأنها تعمل على توفير المرجع الثقافي التنظيمي الخاص بالمؤسسة والذي يربط الأفراد العاملين ببعضهم البعض وتعزيز السلوك الواجب اتباعه داخلها والالتزام بأهدافها والعمل على تحقيقها وتحقيق رسالتها وغاياتها.

### المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

تعددت مستويات الثقافة التنظيمية حسب كل باحث نذكر منها ما يلي:

#### الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Ott ,J.S, 1989)

والذي حدد ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي<sup>1</sup>:

**المستوى الأول:** تختص بالجوانب المادية للتنظيم، وتشمل طريقة تنظيم المكاتب، التكنولوجيا المتاحة، الرأي المقبول... إلخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية المتاحة، بما فيها أنماط القيادة المتبعة، أساليب التعامل مع مختلف المهام، التفاعلات غير الرسمية، ديناميكية الجماعات، والاتصالات.

**المستوى الثاني:** القيم وفلسفة التنظيم، إيديولوجية العاملين، المعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات.

**المستوى الثالث:** المبادئ الأساسية التي تحكم فعلا العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> - وهيبه داسي، " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 103.

الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Schein, 1992)

قسم (Schein) الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات وقدم هذا الأخير نموذج لتحليل مستويات الثقافة التنظيمية والتي تتراوح من المظاهر الواضحة الملموسة التي يمكن رؤيتها والشعور بها إلى الافتراضات الأساسية والعميقة وغير الواعية والتي تشكل جوهر الثقافة، وما بين هذه الطبقات هناك قيم ومعتقدات وقواعد سلوك متنوعة يستخدمها أعضاء الثقافة كوسيلة لتصوير الثقافة بأنفسهم وغيرها من المعتقدات<sup>1</sup>، وهذا النموذج مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Schein)



Source: - Schein, E. " **Organizational Culture and Leadership**". 4th Ed. USA: John Wiley & Sons. 2010, p: 24.

**المستوى الأول ( المصطنعات):** تعبر المصطنعات عن المستوى الأعلى والمرئي الوحيد للثقافة التنظيمية وهي تضم جميع الظواهر التي يمكن رؤيتها وسماعها وحتى الشعور بها من طرف العامل الجديد الذي ينتمي إلى مؤسسة جديدة وذات ثقافة غير مألوفة لديه<sup>2</sup>، وتشتمل مثلا على هندسة بيئة العمل، التكنولوجيا المستخدمة والمنتجات، طريقة اللباس، الابداعات

<sup>1</sup> - E. Schein, "Organizational Culture and Leadership". Op.Cit, p: 23.

<sup>2</sup> - عماد سعادي، " مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة ( دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة)", أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 90.

الفنية، آداب الخطاب، والطقوس والاحتفالات، والقصص والأساطير التي تروى عن المؤسسة وغيرها من العناصر التي يمكن ملاحظتها عنها<sup>1</sup>.

**المستوى الثاني ( القيم والمعتقدات السائدة):** تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد التي تبين ما يجب أن يكون وما يجب ألا يكون، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم<sup>2</sup>، وتكون هذه القيم في مستوى الإدراك بالنسبة للفرد، أما المعتقدات والقواعد الأخلاقية فإنها تنشأ من القيم والتي تؤدي وظيفة الموجه للعاملين عند القيام بمهامهم الروتينية، كما قد تساهم في تحديد ظواهر مثلة لمستوى المصطنعات<sup>3</sup>.

**المستوى الثالث ( الافتراضات الأساسية):** تمثل الافتراضات الأساسية قلب الثقافة التنظيمية وأساسها، حيث تعبر عن مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات بديهية لا تقبل التشكيك فيها<sup>4</sup>، فهي تعبر عن المستوى الأكثر عمقا وتعقيدا في مستويات الثقافة التنظيمية والتي توجه سلوك الأفراد في مستوى اللاوعي فيما يتعلق بالتفكير والشعور تجاه مختلف الظواهر وكيفية التصرف في مختلف المواقف التي تصادفهم<sup>5</sup>. كما يعتبر هذا المستوى من الثقافة غير مرئي لأي فرد سواء الجدد في المؤسسة أو حتى القدامى حيث أنهم ليسوا على دراية تامة بهذه الافتراضات، فهي تعتبر مثل القيم التي تعمل على توجيه السلوكيات التي تصدر داخل المؤسسة وكلما نضجت هذه الثقافة تحولت القيم إلى فرضيات راسخة تتناول العديد من جوانب السلوك الانساني والعلاقات الانسانية داخل المؤسسة وكذا مختلف العلاقات مع عناصر البيئة الخارجية لها<sup>6</sup>.

### الفرع الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية حسب ( العامري والغالبي، 2008 )

تقوم هذه الفكرة على إمكانية فهم مستويات ثقافة المؤسسة من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحتويه من قيم جوهرية ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك وما يرتبط بها من مظاهر للثقافة كالرموز، الأبطال، الطقوس والحكايات، والشعائر وهذا مبين في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - E. Schein, "Organizational Culture and Leadership". OP.Cit, p:23.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

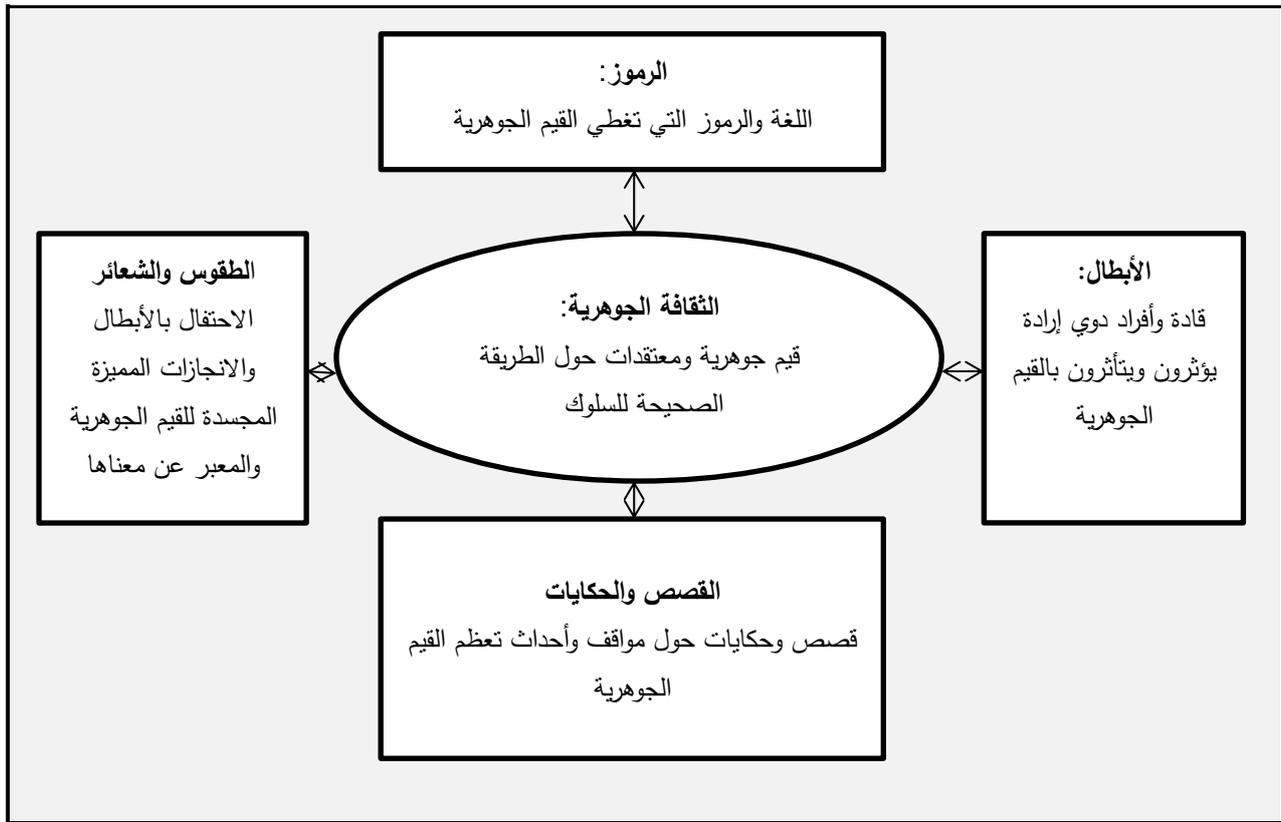
<sup>3</sup> - عماد سعادي، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

<sup>4</sup> - زهيرة دحماني، " إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ( دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس وأوريدو في الجزائر)", أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018، ص: 91.

<sup>5</sup> - عماد سعادي، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

<sup>6</sup> - زهيرة دحماني، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

الشكل رقم (06): مستويات الثقافة التنظيمية حسب ( العامري والغالي)



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، دار البيازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص: 31.

#### المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع تختلف باختلاف التقسيم المستخدم، ومن مؤسسة إلى أخرى، ومن أبرز أنواعها

نجد:

الفرع الأول: نوع الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة: وهنا نميز بين الثقافة الإيجابية (القوية) والثقافة السلبية

(الضعيفة):

أولاً- الثقافة القوية: تمثل الحد الذي يحصل عليه الأعضاء ويتبعون ما تمليه الإدارة، وتكون ثقافة قوية في حالة كونها تنشئ وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم الأفراد داخل المؤسسة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة<sup>1</sup>، فالثقافة التنظيمية القوية هي الثقافة التي تتحول إلى معايير سلوكية قائمة على القيم الأخلاقية التي تسمح بتوليد الشعور بالهوية والموقف الإيجابي بين الأعضاء<sup>2</sup>، كما تتسم بالوضوح

<sup>1</sup> - مهدي جوان فاضل، " الثقافة التنظيمية والابداع الاداري العلاقة والتأثير - دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل"، مجلة كلية الدراسة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، 2016، ص: 163.

<sup>2</sup> - Wahyuningsih, S.H, et. al, Op.Cit, p : 143.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للثقافة التنظيمية

والتعريف المحدد ويتشارك جميع أعضاء التنظيم مفرداتها، وكذا تشجع السلوك الايجابي والمثابرة والالتزام بالمصالح العليا للمؤسسة<sup>1</sup>.

وأضاف بلال خلف السكارنة أن الثقافة القوية تعتمد على ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- **عنصر الشدة:** الذي يرمز إلى قوة أو شدة تمسك الأفراد العاملين بالقيم والمعتقدات.
  - 2- **عنصر الاجماع والمشاركة:** لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء، ويعتمد هذا الاجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- الفرع الثاني- الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا تحظى بالقبول من طرف جميع العاملين في المؤسسة، حيث تفتقر المؤسسة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات<sup>3</sup>.

وللتمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة نبين ذلك في إن الجدول الموالي

جدول رقم (01): الفرق بين الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة

محاور الثقافة	الثقافة الايجابية ( القوية)	الثقافة السلبية ( الضعيفة)
الرسالة والرؤية والقيم	تصاغ بطريقة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل وأصحاب المصلحة	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.
الأهداف	أهداف طويلة الأجل تعتبر مرشداً لأداء المؤسسة ومعياراً لتقييم أداء الفرد.	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.
أسلوب القيادة	تقدر جهود العاملين ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التسيير والتطوير وتقييم الأداء	فردية، وعملية اتخاذ القرار تنحصر في الادارة العليا.
روح عمل الفريق	العاملون يعملون جزئياً او كلياً في مجموعات بهدف تحسين وتطوير الأداء تشجع الادارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب	تتعدم الرغبة في العمل ضمن فريق اذ تسود الفردية وتغلب المصلحة الشخصية.
حل النزاعات	تشجع الادارة على العمل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات	تقوم الادارة العليا باحتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه الا يخالف الاخرين والا تعرض للمشكلات، العاملون يتعمدون اخفاء مشاعرهم الأمر الامر الذي ينعكس على

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 317.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، " أخلاقيات العمل"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 361، 362.

<sup>3</sup> - مهدي جوان فاضل، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

أدائهم.		
تعرف الجودة جزئيا بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير .	تعرف الجودة في هذه المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية مع اللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة الى عدم وجود نظام للحصول على المعلومات من العملاء او العاملين عن الخدمات التي تقدم	الجودة

المصدر: خير الدين جمعة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة EN.I.CA.B"، أطروحة غير منشورة مقدمة ليل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015، ص: 19.

**الفرع الثاني- نوع الثقافة التنظيمية حسب معيار التكيف مع المحيط:** ينبثق عن هذا المعيار نوعين من الثقافة هي ثقافة تنظيمية تكيفية ( مرنة)، وثقافة تنظيمية جامدة. بحيث يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية ويمكن توضيحها فيما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً- الثقافة التكيفية ( المرنة):** وهي الثقافة التي تتسم بالتكيف مع مختلف التغيرات التي تنبثق عن المؤسسة وتكون داعمة له، كما تجدر الإشارة إلى أن وجود ثقافة مرنة لا يتعارض مع وجود ثقافة تنظيمية قوية ذلك أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة إلا إذا ساعدت المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية .

**ثانياً- الثقافة الجامدة:** تتسم بالحد ولا تمنح الحرية الكافية لمديري المستويات الوسطى والدنيا للمشاركة في اتخاذ القرارات لذلك تشبه هذا النوع من الثقافات بالبيروقراطية حيث أن الأفراد يرفضون تحمل المخاطرة وليس لديهم روح الابداع

<sup>1</sup> - زين الدين بروش، لحسن هذار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 1، 2007، ص ص: 56، 57.

### المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

نتناول في هذا المبحث آليات بناء الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها، وسائل انتقالها، عملية تغييرها، والعوامل المؤثرة فيها.

#### المطلب الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

" يمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل التي تمثل قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويقوم الأطفال بتعلمها في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، بحيث كلما كانت هذه القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أقوى وأمتن، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات، فالمؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، خاصة في المراحل الأولى من تشكيل المؤسسة، حيث تلعب رؤية وفلسفة المؤسسين التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية، كما أن الحجم الصغير للمؤسسات في بداية التشكيل يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، أي أن الثقافة التنظيمية تنشأ من التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ويروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيدا من المزايا والمنافع"<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية

تنطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشوئها ليشكلا أساسا لخلقها، حيث تتسم فكرة البناء هذه بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويمكن فهم آلية نشوئها وبنائها على النحو التالي<sup>2</sup>:

**أولاً- الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة:** توجد مرتكزات الوعي بتكوين ثقافة المؤسسة الإدارية المتمثلة في ( الفلسفة، القيم، تصرفات... )، وأخرى مرتكزات متعلقة بالتنظيم - منظمة وهي ( الأدوار، الهيكل، النظم، التكنولوجيا)، والتفاعل فيما بينهما ( المرتكزات الإدارية و المنظمة) سوف ينتج المشتركات في الأقوال والمصطلحات المهنية والتصرفات والمشاعر، ومن ثم تكون ثقافة المؤسسة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم، ولكنها تبقى دائما بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توفير المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل.

**ثانيا: فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة:** إن ثقافة المؤسسة تنشأ عندما يتقاسم ويشترك أفراد التنظيم المعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا التالية:

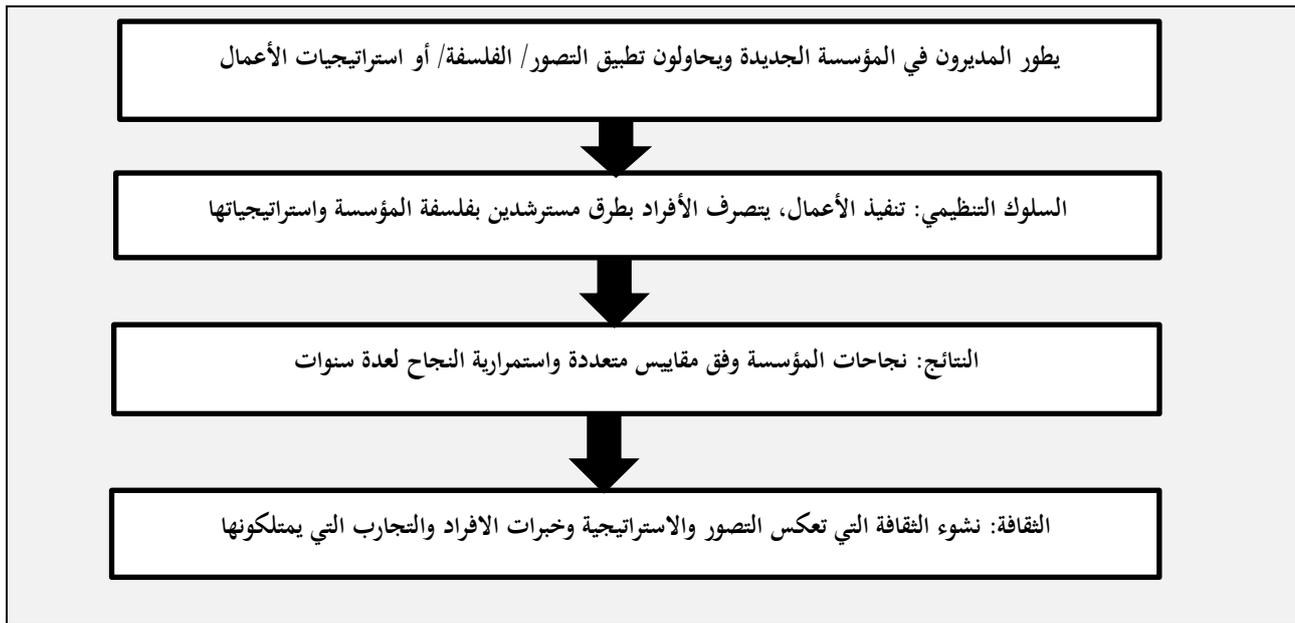
- **قضايا التكيف الخارجي والبقاء:** التي تنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة وعند تعاملها مع التغير في بيئتها الخارجية وهي كما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 183.

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص: 108.

- 1- رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، بحيث يجب تحديد رسالة أولية واختيار استراتيجيات لتحقيقها.
  - 2- أهداف المؤسسة التي يتم وضعها وتكون خاصة بالمؤسسة.
  - 3- الوسائل ( الهيكل ونظم المكافآت).
  - 4- قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.
- قضايا التكامل الداخلي: التي تؤسس علاقات العمل بين أفراد التنظيم وتحافظ على فاعليتها، وهذه القضايا<sup>1</sup>:
- 1- اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
  - 2- حدود الجماعة والفريق وتحديد معيار محدد للعضوية فيهما.
  - 3- القوة والمكانة، وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها والمحافظة عليها وفقدانها.
  - 4- المكافآت والعقوبات عن طريق تشجيع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة.
- تشكل هذه القضايا تحديات للمؤسسة والتي تحثها على الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المؤسسة والشكل التالي يوضح نموذج نشوء ثقافات المؤسسة
- الشكل: ( 07 ): فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة

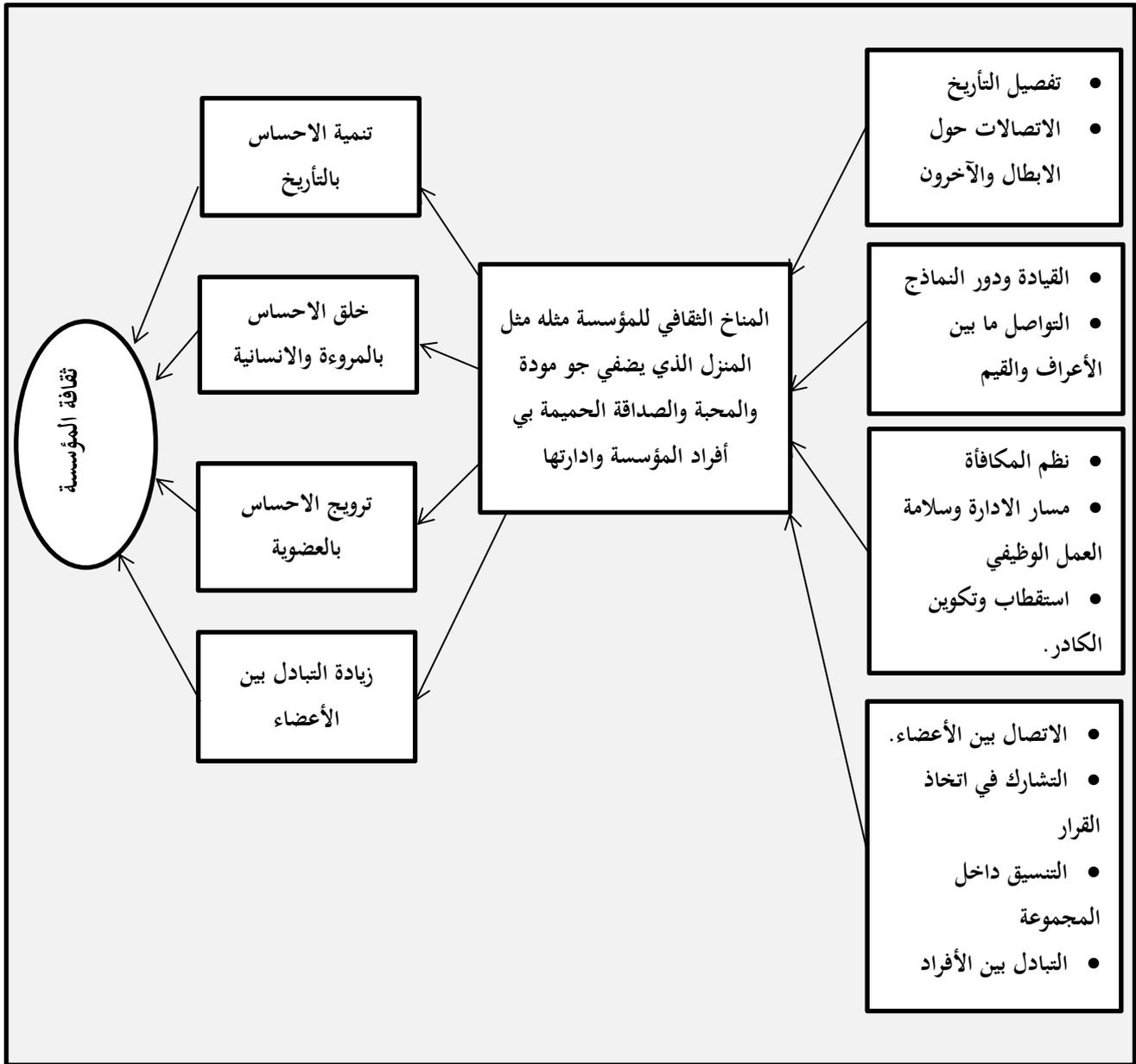


المصدر: نعمة عباس الخفاجي، " ثقافة المنظمة"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 109.

ثالثاً: تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة: تحاول إدارة المؤسسة تكوين ثقافة مرغوبة لديها قوة التأثير في السلوك الذي يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج هذه الثقافة على مدى استخدام الإدارة للطرق والاجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية وهو ما يعبر عنه النموذج التالي الذي يبين فكرة تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة:

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص: 108.

الشكل رقم ( 08 ): تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي ، " ثقافة المنظمة"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 110.

وحسب ( Jones ) فإن الثقافة التنظيمية تتشكل وتتكون من نتاج تفاعل ومزج أربع مصادر والتي حددها كما يلي:

نظام حقوق الملكية، خصائص العاملين، الهيكل التنظيمي، أخلاقيات المؤسسة:

- نظام حقوق الملكية: تقوم المؤسسة بتحديد حقوق كل عامل ومسؤولياته وتختلف حقوق الملكية بين العمال باختلاف مستواهم ومهامهم والوظائف التي يؤديونها، كما أن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الأفراد في المؤسسة

وتؤثر على نمط وشكل الثقافة السائد فيها، إذ أن محاولة تخفيض هذه الحقوق سوف يؤدي إلى عدم الرضا ومحاولة ترك العمل، والعكس في حالة زيادتها حيث يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الابداع والولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

- **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثرا كبيرا في تكوين الثقافة التنظيمية، حيث أن المؤسسة تختار وتعين وتحتفظ بالعاملين الذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المؤسسة سوف يتركون العمل، ويستمر الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المؤسسات الأخرى في هذا المجال<sup>2</sup>.

- **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي من المصادر الهامة التي تسهم في تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث يؤدي تنوع الهياكل التنظيمية إلى ظهور ثقافات تنظيمية مختلفة، فمثلا الهياكل العضوية التي تتسم بدرجة عالية من اللامركزية تزدهر فيها ثقافة حرية العمل، وتمتع العاملين بدرجة عالية من الاستقلالية والرغبة في تحمل المخاطر، أما الهياكل الميكانيكية التي تتسم بالمركزية العالية فنجد الثقافة السائدة فيها هي ثقافة العمل الفردي بدل الجماعي، وتقل فيه ثقافة التجديد والتطوير وروح الابتكار<sup>3</sup>.

- **أخلاقيات المؤسسة:** معظم القيم الثقافية للمؤسسة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والادارة العليا، إذ تقوم المؤسسات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض ومع مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة<sup>4</sup>.

---

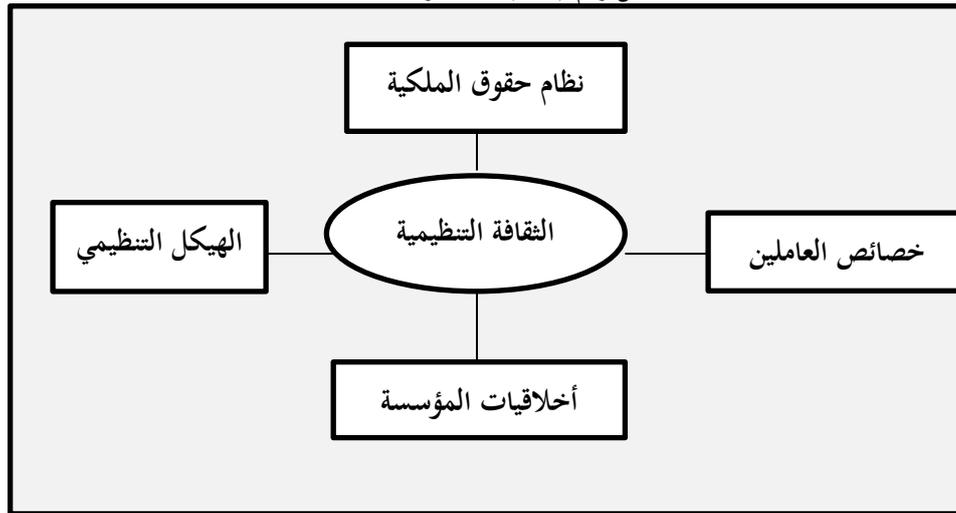
<sup>1</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ( دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)", مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2012، ص: 126.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص: 126.

<sup>3</sup> - الربيع بوعريوة، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017، ص: 53.

<sup>4</sup> - عبد اللطيف، عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

الشكل رقم ( 09): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ( دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)", مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2012، ص: 125.

### الفرع الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

إن القيم والمعايير والتقاليد السائدة في أي مؤسسة تمتد جذورها بصفة عامة إلى المؤسسين، حيث أن هؤلاء المؤسسين وبحكم دورهم القيادي في مرحلة حساسة في حياة المؤسسة يحملون رسالة أو رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه هذه المؤسسة وكيف ستحقق رسالتها، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يتشاركون معهم في قيمهم واعتقاداتهم والمستعدون لتنفيذ رسالتهم، ويتبع ذلك باختيار العاملين المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسين والمديرين، وعندها يبدأ تأسيس ثقافة جيدة، وبعد ما تتشكل الثقافة التنظيمية لا بد من العمل على ترسيخها والمحافظة عليها وإدامتها حيث يتم ذلك من خلال مجموعة من الوسائل<sup>1</sup>:

أولاً- إدارة الموارد البشرية: تشمل اختيار الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم واعتقاداتهم مع القيم الرئيسية للمؤسسة، إضافة إلى إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاحترام...الخ.

ثانياً- ممارسات الإدارة العليا: لا بد على الإدارة العليا القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة والتي تدعم وتعزز قيم واعتقادات المؤسسة، كما يجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها وتوفر للعاملين التفسيرات لمختلف الأحداث التي تحدث في المؤسسة.

ثالثاً- التطبيع ( أو التنشئة الاجتماعية): إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المؤسسة وهناك إمكانية خرقهم وتجاوزهم لهذه القيم والتقاليد السائدة، مما يوجب على المؤسسة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها حيث تسمى هذه العملية بـ " التطبيع" والتي تتم من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب...

<sup>1</sup> - حسين حريم، " إدارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص: 264.

رابعاً- نظم العوائد الشاملة: لا تقتصر نظم العوائد فقط على الجانب المادي، بل حتى الجانب المعنوي من خلال الاعتراف والتقدير والقبول وكذا التركيز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمؤسسة<sup>1</sup>.

ولأجل ذلك يجب على قسم إدارة الموارد البشرية أن يقوم بالتعرف على ثقافة العامل الجديد عند تعيينه والتعرف على مدى تماشي ثقافته وقابلية اندماجها مع ثقافة المؤسسة، إذ تقوم بعض المؤسسات بتدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للبيئة الثقافية والتنظيمية الجديدة، وتعليمه كل قيم المؤسسة عن طريق التنشئة الاجتماعية والتي تمر هذه الأخيرة بثلاث مراحل أساسية هي<sup>2</sup>:

**المرحلة الأولى:** مرحلة ما قبل دخول العامل إلى المؤسسة، وفيها يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة.

**المرحلة الثانية:** تسمى هذه المرحلة مرحلة التصادم بين الثقافتين، وهي مرحلة دخول العامل إلى المؤسسة، وتهيئته للعمل الجديد وللثقافة الجديدة.

**المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة التي يتم فيها تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات العامل الجديد وتوظيف أهداف التغيير لخدمة أهداف المؤسسة.

تؤثر هذه المراحل في إنتاجية العامل وفي سرعة تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل من عدمه، كما تكون لها تأثير على قراراته بالبقاء في المؤسسة أم لا، ولقد ذكر (Robbins) بعض العناصر الأساسية التي تدخل في تشكيل الثقافة التنظيمية وبوجودها سوف تسهل اندماج العمال وتكيفهم السريع مع الثقافة التنظيمية الموجودة بالمؤسسة وهذه العناصر هي<sup>3</sup>:

1- مسار انتقال الأفراد أثناء التوظيف.

2- معايير تقييم القدرات.

3- طرق الترقية.

4- حصص التكوين والتطوير المهني وأسلوب الاشراف.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 265.

<sup>2</sup> -صونية براهيمية، " تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

<sup>3</sup> - ياسين بوزقة، " البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة"، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 5، العدد 1، 2017، ص ص: 119، 120.

### المطلب الثاني: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية

- توجد طرق ووسائل عديدة لتوصيل وانتقال الثقافة التنظيمية بين العاملين على غرار التدريب والتطوير هي<sup>1</sup>:
- أولاً- الرموز:** وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، فمثلاً بعض المؤسسات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء بأنها مؤسسة ضخمة مستقرة ولها مكانة في السوق، أو تلك التي تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها.
- ثانياً - القصص:** تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء كان ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن نقلها إلى الآخرين يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة.
- ثالثاً- اللغة الخاصة:** أي اللغة التي تحدد ثقافة المؤسسة، فهي تعمل في الاتصال اليومي بين العاملين وتعمل على الاحتفاظ بثقافة تنظيمية حية في المؤسسة.
- رابعاً- الاحتفالات:** حيث تحافظ المؤسسات على ثقافتها عن طريق القيام بالاحتفالات التي ينظر إليها على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها المؤسسة.
- خامساً- الطقوس:** وهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية مثل الاجتماع السنوي للمساهمين<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة داخل المؤسسة، حيث تؤثر هذه الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات العاملين مما يجعلها أكثر نجاحاً وتكيفاً مع هذه التغييرات، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المؤسسة، وهذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما، ونظراً لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير والذي يمكن تفسيرها من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراءه من أجل نجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير، ما يقودنا إلى الحديث عن عملية التغيير الثقافي داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جيرالد جرينبر، روبرت بارون، " إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص ص: 637، 638.

<sup>2</sup> - فؤاد حسن جاسم، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة - بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية ببغداد-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 95، 2013، ص: 290.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص: 375.

فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسة إلى التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة الارتكاز في التغيير تكمن في تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المؤسسة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي<sup>1</sup>.

وتتصف ثقافة المؤسسة بالتغير والديناميكية، حيث تتغير وتتطور استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، أو في تركيبة وخصائص العاملين، فالمؤسسة في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضا بثقافتها وخصوصيتها التي تميزها، ولأن الثقافة ترتبط في الأساس بشخصية العامل وهويته فإن تغييرها يلقي نوعين من العقبات<sup>2</sup>:

– **عقبة الخوف:** التي تعترى القيادة الادارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

– **عقبة الرفض التي تعترى العمال بسبب ذلك الخوف:** إذ أنه ولصعوبة تغيير ثقافة المؤسسة فإن الكثيرين يرون أن هذا الأمر مستحيل، وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالاستمرارية والثبات فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبرغبة صادقة من طرف الإدارة العليا والقيادات في مختلف المستويات بعملية التغيير.

### الفرع الأول: الجوانب الأساسية التي يمسه التغيير الثقافي

يمس التغيير الثقافي الجوانب التالية<sup>3</sup>:

**أولا- طرق وأساليب العمل:** والتي تشمل دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، خفض مستويات الرقابة، تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها على أساس التدفق الطبيعي للعمل، تعدد خصائص العمليات، إنجاز العمل في مكانه.

**ثانيا- بيئة العمل:** تشمل وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات، تغيير الوظائف من مهام بسيطة إلى مهام مركبة، تغيير الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم التبادلي، تغيير معايير الترقية، تغيير المسؤولية من الرقابة إلى القيادة.

**ثالثا- تقنيات المعلومات:** ويحدث هذا من خلال إدراك القدرات الكامنة في تقنية المعلومات الحديثة وتصور تطبيقاتها في إيجاد الحلول لمختلف المشكلات والتي تسهل الوصول إلى المعلومات من طرف العاملين أو حتى الزبائن، إذ أن تقنية المعلومات جعلت من العامل العادي يستطيع القيام بما يقوم به الخبراء للجمع بكفاءة بين الإدارة المركزية واللامركزية لما توفره تقنية المعلومات والاتصالات من ربح كبير للوقت.

<sup>1</sup> - عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، " دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الأعمال - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيك-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012، ص: 314.

<sup>2</sup> - نسيم أميرة موسى، " أهم المؤشرات السوسيو- تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقارنة نظرية تحليلية"، مجلة الانسان والمجال، العدد 2، 2015، ص: 82.

<sup>3</sup> - أحمد بوشنافة، " التغيير الثقافي ضرورة لفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المعيار، العدد 6، 2012، ص: 444.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية: هناك عدة عوامل تساهم بشكل مباشر في التأثير في الثقافة التنظيمية بهدف تغييرها من أبرزها<sup>1</sup>:

**أولاً- طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على تبيان قرب حدوثها، طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبار ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، حيث كثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير، إذا كانت المؤسسة في مرحلة تهدد وجودها، بسبب مثلا مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين جدد للسوق...إلخ.

**ثانيا- التغيير في قادة المؤسسة:** تمثل فرصة تغيير القيادة، عملية مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، لكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القادة الجدد تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، وذلك من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ، والجدير بالذكر أن القائد الجديد يستطيع إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ حت يزيد التجاوب مع التغييرات المنشودة.

**ثالثا- حجم المؤسسة:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المؤسسات صغيرة الحجم أسهل منه في المؤسسات الكبيرة، وذلك لسهولة الاتصال بالعاملين وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

**رابعا- مرحلة التطور التي تعيشها المؤسسة:** تكون عملية تغير القيم الثقافية السائدة أسهل في المراحل الأولى من عمر المؤسسة، أو تكون في مرحلة ضعف، ويميل العاملون لقبول التغيير إذا لم تكن المؤسسة في وضع جيد ولا يشعرون بالرضى عن العمل، وكانت سمعة المؤسسة تتعرض للتشويش.

**خامسا- قوة الثقافة السائدة الحالية:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دورا كبيرا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجماعا حولها تطلب تغييرها وقت أطول، وكانت العملية أصعب والعكس صحيح.

**سادسا- عدم وجود ثقافات فرعية:** إن الثقافات الفرعية تتعدد بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية، الأمر الذي يزيد من صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.

وينطوي تنفيذ التغيير الثقافي داخل المؤسسة على نقلها إلى الحالة المستقبلية المنشودة وذلك من خلال فهم الحالة الراهنة للمؤسسة أي فهم القواعد الثقافية السائدة والمعتقدات والقيم الأساسية، وتحديد الصورة أو رؤية المؤسسة المستقبلية ووجود فترة انتقالية بين هتين المرحلتين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 383،

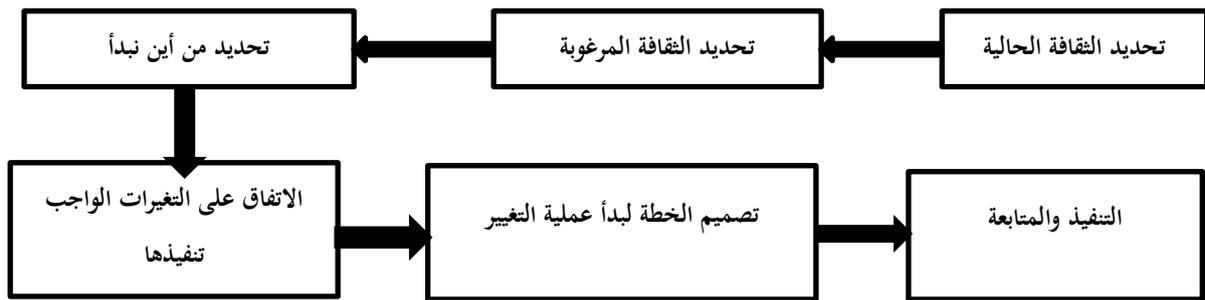
<sup>2</sup> - Gibson, D, and Barsade, S, " Managing organizational culture change: The case of Long-Term Care", **Journal of Social Work in Long-Term Care**", Vol. 2, No. ½, 2003, p : 24

### الفرع الثالث: مقومات التغيير الثقافي الناجح

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول الكمي أو النوعي بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، والنجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف ما بين أجيال الثقافة القديمة والحالية، وفيما مقومات التغيير الثقافي الناجح<sup>1</sup>:

- 1- فهم الثقافة الحالية، فلا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدؤون.
  - 2- توفير الدعم اللازم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل والعمل على تطبيق هذه الأفكار.
  - 3- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المؤسسة من أجل استخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.
  - 4- تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة بين العاملين.
  - 5- الالتزام بمهارات البرمجة بطريقة غير مسبقة للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة والتحول من السيطرة إلى حق التصرف والثقة والاندماج والزمالة بغرض تسهيل عملية التغيير.
- والشكل الموالي يلخص محددات ومقومات تغيير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

الشكل رقم (10): مقومات التغيير الثقافي الناجح



المصدر: عبد الحميد برحومة، مهديد فاطمة الزهراء، " دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الأعمال - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيك"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012، ص: 316.

- وحتى يتسم تغيير الثقافة التنظيمية بالنجاح وعدم المقاومة لا بد من القيام بما يلي<sup>2</sup>:
- 1- العمل على توضيح دواعي التغيير والأزمات التي يمكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
  - 2- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق عمل يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، الرؤية الجديدة، الفرص المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
  - 3- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديمة.
  - 4- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم العاملين، ونظم الحوافز، حتى يسهل تبني القيم الجديدة.

<sup>1</sup> عبد الحميد برحومة، مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، " الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 351.

### الفرع الرابع: آليات التغيير الثقافي في المؤسسة.

من أجل إحداث التغيير الثقافي داخل المؤسسة الذي يتجسد في تغيير قيم العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم تستطيع المؤسسة وضع مجموعة من الآليات والتي تشمل<sup>1</sup>:

أولاً- آليات أولية، وهي:

1- قضايا أو أمور يكون القادة أكثر انتباها واهتماما، كتأكيد المدير العام على رقابة الانفاق أو التأكيد مثلا على أهمية خدمة الزبون، ينقل هذا التصور للعاملين لتكون رسالة قوية تتحول حول أهمية هذا النوع من النشاط.

2- نمذجة الأدوار، وتعليمها وتدريب القادة، وتحدث هذه النمذجة عندما ينسخ العاملون سلوكهم من مديريهم ويتكاملون بسلوكهم ضمن نمط سلوكي يخدم المؤسسة، أما بصدد مراعاة التعليم والتدريب فهو يتصل بدقة العمل وأحكامه وفق إرشادات وتهيئة مناخ عمل دائم ودا قيمة في الترويج والالتزام عن العاملين، ويحصل ذلك ضمن إطار التطوير الإداري والقيادة الثقافية لضمان فاعلية التغيير الثقافي.

3- طريقة القائد في التعامل مع مختلف الأزمات والمواقف الحرجة، يؤثر ذلك النوع من المواقف التي تبدو موقف أزمة. وكمثال على ذلك وجود نقص حاد ونفاذية عالية بالمواد في مصنع ما، يملئ ذلك تمكن القائد الاستجابة للأزمة والتفكير بحلها ومنع تأثيراتها السلبية على سمعة المؤسسة.

4- المعيار المستخدم في اختيار العاملين وترقياتهم، والتي تتطلب الاهتمام بخصائص العاملين وتشخيص سلوكيات العمل الأكثر ملائمة الداعمة للتقدم بمسار العمل الوظيفي، وكذا تجنب وتقليل أسلوب الفجائية في التعامل مع العاملين، والسعي لتعميق وعي العاملين المستقبين وجعل اتجاهاتهم ملائمة مع ثقافة المؤسسة.

5- المعيار المستخدم لتخصيص المكافآت، حيث ينطوي على ربط الأداء مع المكافآت، إذ يسهم ذلك في تحسين مستوى الأداء والتأكيد على ولاء العاملين للعمل بالمؤسسة.

ثانياً- الآليات الثانوية، تتجلى الآليات الثانوية في<sup>2</sup>:

1- الهياكل والنظم والاجراءات في المؤسسة، والتي تحتل أهمية في عملية تغيير المؤسسة، بحيث تستطيع مواجهة المستقبل بثقة عالية، يتطلب التغيير في هذه العناصر تغييرا في اتجاهات العاملين وسلوكهم في العمل، وهو ما يدعو إلى تكوين ثقافة مؤسسة ملائمة لتلك العناصر لضمان نجاحها واستمراريتها.

2- القصص والأساطير حول أهمية الأحداث والأفراد العاملين، تحتوي على مزيج من الحقائق والروايات حول أفعال الأبطال في الماضي التي تضمن نجاح المؤسسة أو تخدمها في التعامل مع الكوارث والأزمات.

3- الجوانب الفنية التطبيقية، وواجهات المباني والفضاءات المادية، وهي ما تعكس البيئة المادية لنقل الخيالات المؤثرة، ويتعلق ذلك بالترتيب الداخلي والأثاث وتوزيع المعدات، حيث تعكس البيئة المادية المستوى الظاهر للثقافة.

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: ص: 122، 123.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: ص: 123، 124.

**4- القوائم الرسمية للفلسفة والسياسة، والتي تشتمل على قائمة رسالة المؤسسة التي تفصح بوضوح عن توجه المؤسسة المنسجم مع قيم عملها التي تجمع بين الواقع والمثل.**

ومن الآليات الأخرى للتغيير الثقافي نجد<sup>1</sup>:

**5- التعليم والتكوين:** تسعى جل المؤسسات اليوم إلى الرفع من فعاليتها من خلال زيادة كفاءة ومهارة عمالها، مما يسمح لهم بتأدية مهامهم على أكمل وجه، ويتم ذلك من خلال مختلف البرامج التدريبية التي تعد من بين الأولويات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل. وتلجأ المؤسسة من خلال هذه عملية إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف العمال بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيطها، إضافة إلى اكساب العمال أفكار ومعارف جديدة تؤدي إلى زيادة قدراتهم على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال.

**6- اللغة والاتصال:** يعتبر الاتصال أحد الآليات الفعالة في إحداث التغيير، وذلك من خلال تهيئة الجو العام داخل المؤسسة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المؤسسة قبل حدوثها، ويتم هذا الاتصال بين العمال من خلال الوسائل المكتوبة أو الحديث المباشر... الخ، أما فيما يخص اللغة فتعتبر من أهم وسائل الاتصال في المؤسسة ومن أهم الرموز الثقافية التي تميزها عن غيرها، كما أن القيام بعملية التغيير في المؤسسة سيؤدي حتما إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية.

**7- الموضة والنماذج:** يمكن استخدام هذه الظاهرة واستغلالها لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات داخل المؤسسة ومن ثم جعل العمال يقومون بهذه التغييرات انطلاقا من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المؤسسات المبدعة. حيث نجد في هذا المجال العديد من الموضات المطورة من طرف مجموعة من الشركات فنجد مثلا شركة **TOYOTA** التي اخترعت أسلوب الانتاج في الوقت المحدد، ومؤسسة **XEROX** التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية، وكذلك فكرة إعادة الهندسة سنة 1993 التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها، أما فيما يخص النماذج فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي لأنه يستهوي العمال ويجعلهم يسعون إلى تقليده، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب قيم وسلوكيات جديدة، فنجد مثلا أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بها.

**8- الرؤية والتوقع المعياري:** إن المؤسسات الناجحة في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المؤسسات التي يتميز مدراءها وقادتها ببعده النظر في قيادتهم لمؤسستهم، وبالتالي فإنهم يستطيعون أن يتوقعوا مختلف التهديدات التي ستواجههم ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المؤسسة بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر، إذ يتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة فيما يتعلق بتوجيه سلوكيات العاملين وقيمتهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية، وبالتالي فهي تعتبر من أهم الآليات التي يستخدمها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 375، 377.

<sup>2</sup> - خير الدين جمعة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

### الفرع الخامس: إجراءات تغيير ثقافة المؤسسة

تتمثل أهم الخطوات الواجب اتباعها لتغيير الثقافة التنظيمية في<sup>1</sup>:

**أولاً- تشخيص الوضع الحالي لثقافة المؤسسة:** تقوم المؤسسة بتشخيصه من خلال نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ( البيئة الداخلية)، والفرص والتهديدات خارج المؤسسة ( البيئة الخارجية)، وبناء عليه يتم دراسة ثقافة المؤسسة الحالية السائدة.

**ثانياً- تحديد الثقافة الجديدة المراد نشرها:** يتم تحديد عناصر الثقافة الجديدة التي ترغب الإدارة بنشرها، بعد دراستها للوضع الحالي لثقافة المؤسسة.

**ثالثاً- تفكيك عناصر الثقافة التنظيمية السائدة الحالية:** بمعنى إذابة الجليد عن الثقافة السائدة الحالية، وإدراك العاملين بالأزمة التي ستواجه المؤسسة إذا استمرت في الثقافة الحالية.

**رابعاً- توصيل القيم الجديدة للعاملين:** يتم توصيل القيم الثقافية الجديدة إلى العاملين وشرح مبررات وأسباب نشر الثقافة الجديدة.

**خامساً- تشجيع اندماج العاملين في عملية التغيير:** يتم العمل على تشجيع اندماج العاملين في إرساء قواعد الثقافة الجديدة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات بشأن القيم الثقافية الجديدة.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

اختلف العلماء ومفكري الإدارة في تحديد مختلف العوامل التي تترتب عليها استمرار الثقافة التنظيمية أو زوالها والعوامل التي تؤدي إلى قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية أهمها:

### الفرع الأول- العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية مستمرة

من أهم العوامل التي تسهم في توفير ثقافة تنظيمية مستمرة ما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً- البناء الهيكلي لصياغة القرارات:** ويقصد به توفير الحرية الكاملة وانتقالها بين أجزاء التنظيم الأصلي لمعرفة ووضوح مراكز اتخاذ القرار.

**ثانياً- الوضوح التنظيمي:** والتي تعني درجة فهم واستيعاب العاملين للأهداف والخطط المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء العاملين في وضعها وتنفيذها.

**ثالثاً- التنشئة:** في بداية الحياة العملية للفرد يتعرض لعملية تنشئة من قبل المؤسسة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي بحيث يتعلم الفرد من خلالها طريقة انجاز الأعمال وما هو الدور المتوقع منه.

<sup>1</sup> - رميلة لعمور، " مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2014، ص: 66.

<sup>2</sup> - جمال بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

رابعاً- تنمية العنصر البشري: منح الفرصة للعاملين لتنمية وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، فضلاً عن تبصيرهم بأهداف المؤسسة وربط تحقيقها بمستوى أداء معين وكذا العمل على إيجاد التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

### الفرع الثاني- العوامل المؤثرة في ضعف وقوة الثقافة التنظيمية

هناك العديد من العوامل التي تسهم في ضعف وقوة الثقافة التنظيمية أهمها:

أولاً- حجم المؤسسة: كلما كانت المؤسسة كبيرة وموزعة جغرافياً كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين جميع أعضائها<sup>1</sup>.

ثانياً- العمر التنظيمي: في الغالب تكون للمؤسسات القديمة ثقافة تنظيمية متميزة مقارنة بما هو موجود لدى المؤسسات حديثة النشأة والتي مازالت في المراحل الأولى للنمو<sup>2</sup>.

ثالثاً- تصريحات الإدارة العليا: تساهم تصريحات الإدارة العليا في تشكيل وتغيير الثقافة التنظيمية، كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعائر تعمل على غرس معتقدات وقيم أساسية<sup>3</sup>.

رابعاً- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة ويؤثر كذلك على مستوى الأداء<sup>4</sup>.

خامساً- التنشئة الاجتماعية: كلما كان هناك تنشئة اجتماعية تحث على الالتزام والعمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية<sup>5</sup>.

سادساً- البيئة الخارجية: إن باستقرار البيئة الخارجية للمؤسسة سيساهم ذلك في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية قوية.

سابعاً- التغيير التنظيمي: إن التغيير السريع في المؤسسة وفي أعضائها، سوف يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية<sup>6</sup>.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في خلق ثقافة تنظيمية متميزة

من أهم هذه العوامل نجد<sup>7</sup>:

أولاً- استقلالية الفرد: أي مدى تمتعه بالاستقلالية في اتخاذ القرار وإبداء الرأي، ومدى المسؤولية الملقاة على عاتقه.

<sup>1</sup>- عبد الملك ياحي، " الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد"، مجلة أفاق للعلوم، العدد 6، 2017، ص: 300.

<sup>2</sup>- زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، 2013، ص: 267.

<sup>3</sup>- عبد الملك ياحي، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

<sup>4</sup>- زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص: 267.

<sup>5</sup>- عبد الملك ياحي، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

<sup>6</sup>- زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص: 267.

<sup>7</sup>- جمال بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

ثانيا- الهيكل التنظيمي: نوعية القواعد والأنظمة والرقابة المفروضة على سلوكيات الفرد داخل المؤسسة.

ثالثا- التشجيع: أي مدى توفير الدعم والمساندة من طرف الرؤساء لمرؤوسيهـم.

رابعا- الانتماء: درجة انتماء الفرد للمؤسسة ككل وليس لجماعة معينة أو مهنة معينة.

خامسا- المكافآت: مدى الاعتماد على المكافآت الممنوحة على أداء العامل.

سادسا- تحمل المخاطرة: وتعني درجة تشجيع الأفراد داخل المؤسسة حتى يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة.

سابعا- درجة تحمل الخلافات والصراعات: مدى قبول التضارب والاختلاف في الآراء بين الأفراد داخل المؤسسة.

ثامنا- النمط الإداري السائد: الذي يمثل الواجهة الفعلية للثقافة التنظيمية والذي من السهولة فرضه على باقي العاملين.

تاسعا- القيادة الإدارية: التي تلعب دور كبير في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

### المبحث الرابع: ممارسة الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة وقياداتها وإدارتها وحتى مواردها البشرية والمتعاملين معها من الزبائن والعملاء، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أبعادها، وطرق ونماذج قياسها بالإضافة إلى علاقتها ببعض عناصر التنظيم وتأثيراتها على الفرد العامل والمؤسسة.

#### المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

بالحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية يعني الحديث عن كيفية تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة، وبين العاملين والإدارة والزبائن (العملاء) من جهة أخرى، على اعتبار أن كل من دورة حياة المؤسسة والعامل في مساره المهني يواجهان الكثير من الأمور المتعلقة بالتسيير، التنافس، التحفيز، التغيير، بالإضافة إلى الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وأبعادها الهيكلية والموقفية<sup>1</sup>.

وقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع بهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية والتي نبرزها في الجدول التالي:

جدول رقم: (02): أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	الباحث
المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير، اللغة، الفلسفة.	<b>Pettigrew, 1979</b>
الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس، العمل.	<b>Ouchi, 1981</b>
الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الانتاجية، الرؤساء، التنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الاضائي.	<b>Peter &amp; Weterman, 1982</b>
المعتقدات، القيم، الافتراضات، الايديولوجية، الفلسفة، الآراء.	<b>Kilmanne, et al, 1983</b>
التوجه نحو السوق، العلاقة بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، الموقف تجاه الابداع، ردود الفعل إزاء التكنولوجيا.	<b>Pumpin, 1987</b>
الهوية والغرض، الاتصال واللغة، المظهر واللباس، الغذاء وعادات الطعام، الوقت والوعي به، العلاقات والأدوار، القيم والمعايير، المعتقدات والآراء، الأساليب الفكرية والتعلم، عادات ممارسة العمل.	<b>Harris, 1989</b>
روح المبادرة، احتمال المخاطرة، التوجيه، التكامل، الدعم الإداري، الرقابة، الهوية التنظيمية، نظام المكافأة، احتمال الصراع، أنماط الصراع.	<b>Robbins, 1990</b>
بيئة العمل، القيم التنظيمية، نموذج الدور الثقافي، طقوس وشعائر المؤسسة، الشبكة الثقافية.	<b>Goestson &amp; Davis, 1997</b>
الولاء التنظيمي، المناخ التنظيمي.	<b>Gomez, et al, 1998</b>

<sup>1</sup> - نسيم أميرة موسى، " الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبنائات الحديدية سيدي موسى الجزائر في الفترة الممتدة من شهر فيفري الى شهر ماي 2016"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ( ل م د) في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسستي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص: 54.

التمكن، النزاهة المشتركة، الاشتراك في القيادة، الدافع للانتماء.	<b>Pearson,1999</b>
الطريقة التي يرتدي بها العمال ملابسهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعضهم، الطريقة التي يجيئون بها الزبائن.	<b>Kotler, 2000</b>
الابداع وتحمل المخاطرة، الاهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل الفرقي، العدوانية، الثبات.	<b>Mckenna,2000, Robbins,2003, Smith, 2004</b>
القيادة، الهيكل التنظيمي، الابداع، الأداء الوظيفي، التخطيط، الاتصالات، البيئة، تطوير العاملين، الانسانية، الاجتماعية.	<b>Grayson, 2002</b>
قوة الثقافة التنظيمية، درجة الرسمية.	<b>Robbins, 2003</b>
البيئة التنافسية من مرونة وثبات، قوة وتركيز استراتيجية المؤسسة الموجه للداخل أو الخارج.	<b>Daft, 2004</b>
قوة السلطة، تجنب عدم التأكد، الفردية، الرجولية، التوجه الطويل والقصير الأمد،	<b>Smith,2004</b>
استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام، الثقة والاتجاه نحو المشاركة، الميل لاستخدام المكافأة.	<b>Schreiner, 2005</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقال رضوي حوين، " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ( دراسة مقارنة بين الكليات العلمية، والانسانية في جامعة بغداد)" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص ص: 8- 9.

كما صنفنا أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث البعد التحفيزي، والبعد التسييري، والبعد الاستراتيجي، والبعد التنافسي، والبعد التغييري وفيما يلي شرح لكل منهم:

**1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:** بما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية المشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة، التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، وتحديد طريقة انجاز المهام والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم البعض ومع الموردين والعملاء، فهي إذن تمثل الوعي المشترك بين أفراد التنظيم والموجه اليومي للسلوك في بيئة العمل، وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب الحوافز والمكافآت، ومنه فالثقافة التنظيمية تعتبر وسيلة هامة للإدارة العليا لتوظيفها كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المؤسسة في صالح تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

**2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية:** يعتبر التسيير في المؤسسة جانباً مهماً في إدارتها وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية، حيث يمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية، ومرتبطة بمهارات الفرد العامل وإمكاناته النفسية والمعرفية والتي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه، وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات وبالتالي فهناك علاقة وثيقة بين الثقافة والتسيير، وفي هذا السياق يفرق Katz بين ثلاث مهارات تسييرية هي: المهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية، والمهارات الفكرية التصورية، ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، على اعتبار أن له أثر حاسم على أنماط التسيير حيث أنه وكلما كانت أساليب التسيير مستمدة مما يعيشه

<sup>1</sup> - بركة مشنان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 89، 90.

الأفراد داخل المؤسسة من قيم ومعتقدات كلما كان هناك توافق أكبر واستعداد أكثر للعامل للعطاء والابداع والتسيير بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

**3- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:** إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي من أجل منح المؤسسة صورة استراتيجية وقدرة حيوية في الانتاج والتطوير والابداع التكنولوجي، حيث أن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارتها بطريقة كفؤة تساعد في صياغة وتنفيذ خطة استراتيجية تكون متكاملة<sup>2</sup>، لأن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا قويا بالإدارة الاستراتيجية، ذلك أن هذه الثقافة تنعكس على رسالة وأهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها المؤسسة القرارات فيما يتعلق بعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فمكونات البيئة الخارجية للمؤسسة وما يرتبط بها من استراتيجيات تعد من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية، فنجد أن البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة توجب أن تكون الثقافة مشجعة على التكيف مع البيئة الخارجية وتكون العلاقة الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات الاستراتيجية التنظيمية بما يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة، ويستلزم هذا التكيف<sup>3</sup>:

- ضرورة توفير متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في المؤسسة.

- أهمية وضع التوجهات الاستراتيجية بما يلائم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

**4- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:** تعطي الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين فيها، كما تحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع باقي الأطراف من خارج المؤسسة، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع مختلف المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية لها، من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة، وينطوي هذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليدهم عمل تكون نقاط قوة وتظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية<sup>4</sup>، كما تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة

<sup>1</sup>- عباس سمير، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعات الجزائرية بين النظام القديم ونظام L M D - دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة برج باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2008، ص: 114

<sup>2</sup>- بركة مشنان، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

<sup>3</sup>- الرشيد سليمان فضل الله فضل السيد، " أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص: 115، 116.

<sup>4</sup>- جمال بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 221، 222.

كالتفاني في العمل، وخدمة الزبون، وتؤكد على قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافس ما يجعلها مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها<sup>1</sup>.

**5- البعد التغيير للثقافة التنظيمية:** تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم، وطقوس، وسلوك، باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المؤسسة، فتؤثر هذه الاستراتيجيات على سلوك ومعتقدات وقيم الأفراد الأمر الذي يجعلها أكثر نجاحا وتكيفاً مع هذه التغيرات، وتؤثر الثقافة التنظيمية كذلك على الاستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المؤسسة، هذا ما يدل على العلاقة التأثيرية المتبادلة بينهما<sup>2</sup>، كما تمثل الثقافة التنظيمية أداة فعالة لمنظمات الأعمال خصوصا فيما تعلق بالموارد البشرية باعتبارها تنطلق من الشخصية القاعدية للعاملين، ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم، حيث من خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية، كما تساهم الثقافة التنظيمية في إنجاح التغيير من خلال مساهمتها في بناء وصياغة التوجهات الاستراتيجية، إذا ما تم استغلالها طبعاً بصورة جيدة، ومن خلال ولاء والتزام العاملين<sup>3</sup>.

كما أنه ومن أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الانجاز هي دراسة (Schwartz & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية، والتي تتكون من بعدين، يتمثل البعد الرأسي منها في تحليل الجانب الثقافي للمؤسسة، ويشمل (عمليات الابتكار، اتخاذ القرارات، الاتصالات، التنظيم الداخلي، الرقابة على كافة المستويات، تقييم الأداء والمكافآت)، في حين يمثل البعد الأفقي من المصفوفة، العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين. وتتمثل هذه الأبعاد في:

**1- البعد القيادي:** يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب صياغة الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وسلوك العاملين ودافعيتهم داخل المؤسسة، ومنهجية قيادة التغيير، والتطوير ومدة مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر المترتبة عنها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد شنشونة، " مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013، ص: 97.

<sup>2</sup> - سامية خبيري، " التغيير الثقافي في المؤسسة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي خطوات وآليات ارسائه"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 9، 2015، ص: 64.

<sup>3</sup> - مشنان بركة، مرجع سبق ذكره ص: 91.

<sup>4</sup> - علاء الدين خبايا، " أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 1، 2018، ص: 69.

**2- البعد التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات، والأقسام مع بعضها، ويوضح ثقافة خطوط الاتصالات، وأنماطها، وطريقة عمل الأفراد، وقيامهم بأدوارهم في المؤسسة، والثقافة السائدة بين العاملين حول طبيعة العلاقة بينهم<sup>1</sup>.

**3- البعد الانساني:** يشمل هذا البعد مجموعة من العناصر التي تعتبر من محددات الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة وتشمل المكونات التالية<sup>2</sup>: قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم، عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين، حجم العمل ومدى ملاءمته للقدرات الشخصية والفردية، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، عدد ساعات العمل، العدالة والمساواة في معاملة العاملين، المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز.

من خلال ما سبق يتضح التعدد والتنوع في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، ويرجع الاختلاف في هذه الأبعاد إلى اختلاف بيئات الباحثين ورؤياهم وتركيباتهم الاجتماعية، ذلك أن كل دراسة تستخدم الأبعاد التي تتفق مع الهدف منها.

### المطلب الثاني: مداخل قياس الثقافة التنظيمية والنماذج المعتمدة

بما أن الثقافة تشكل الدور المحوري في حياة المؤسسات، فلا بد من الأهمية أن يكون بمقدورنا قياسها واختبار علاقتها بالفعالية التنظيمية ومقارنتها مع ثقافات مؤسسات أخرى، وقد ظهر تياران فكريان تمتد جذورهما في تخصصات الانثروبولوجيا وعلم الاجتماع هما: التيار الرمزي، والتيار الوظيفي، فبالنسبة لأصحاب التيار الرمزي فيعتبرون أن الثقافة هي المؤسسة، وأن المستويات الأعمق من الثقافة مثل المعاني والرموز والمسلمات والمعتقدات التي تتوارى خلف السلوكيات والمظاهر المرئية لا تخضع للتحليل والقياس بل يفضل فهمها باستخدام مداخل نوعية مثل المقابلة والملاحظة..، فيما يصر أصحاب التيار الوظيفي على اتباع مداخل كمية تطبق أساليب الاحصاء الاستقرائي على البيانات المستسقاة بواسطة المسوح الاستبائية لتوصيف الثقافات ومقارنتها، كما يفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الثقافة التنظيمية هي شيء تملكه المؤسسة، ومن ثم يمكن للمدراء أن يتحكموا فيها ويؤثروا فيها ويغيرونها، وبهذا المعنى تصبح الثقافة التنظيمية عنصرا من عناصر التنظيم أو متغيرا يمكن ملاحظته ودراسته في علاقات تفاعله مع عناصر أخرى داخلية وخارجية تشمل القيم والسلوكيات التي تطورها المؤسسة أو تتطور بداخلها<sup>3</sup>.

ولقياس الثقافة التنظيمية هناك مدخلين هما المدخل النوعي والمدخل الكمي وفيما يلي توضيح لكل منها:

<sup>1</sup> - علاء الدين خباية ، " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018، ص: 29.

<sup>2</sup> - علاء الدين خباية ، " أثر البعد الانساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية" ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص: 508.

<sup>3</sup> - الشريف حمزاوي، سمية زعيم، " تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعية جزائرية - دراسة حالة مركب الحجار للحديد والصلب"، مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون، المجلد 24، العدد 3، 2018، ص: 30.

أولاً- المدخل النوعي: هذا المدخل يعكس النظرة الداخلية لأعضاء المؤسسة، حيث أن الباحث يصبح غاطساً في الثقافة وينشغل في الملاحظة المعمقة اتجاه العامل، حيث يعطي هذا المدخل للباحث وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمؤسسة، ويكون خلالها الباحث فهم معمق للعمليات الفريدة ضمن كل مؤسسة. وبغض النظر عن كل هذه المنافع التي يقدمها هذا المدخل إلا أنه لا يخلو من نقاط ضعف أهمها<sup>1</sup>:

- 1- أن الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بسياق بيئة أخرى.
- 2- هذا المدخل غير قادر على تقديم معلومات عن ثقافة تنظيمية متماسكة وقابلة للربط بين مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.
- 3- هذا المدخل قد يكون محدود في تدعيم النتائج التي يحصل عليها ضمن مؤسسة معينة لمجموعة مختلفة من المؤسسات
- 4- يستهلك الباحث الكثير من الوقت والتكلفة في معالجة وجمع وتحليل البيانات.

ثانياً- المدخل الكمي: يعتمد المدخل الكمي على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، كما أنه يسمح بإجراء المقارنات المتعددة عبر المؤسسات ومن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى، وتسهيل تعميم النتائج، ويعد الغرض الأساسي لهذا المدخل هو تحديد الأبعاد الأساسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية، وهناك عدد متنوع من الأدوات الكمية التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية والتي طورت من قبل الباحثين في هذا المجال<sup>2</sup>، ويمكن إبراز أهم النماذج الكمية في قياس الثقافة التنظيمية في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): ملخص لأبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية

اسم نموذج القياس	الباحث	الأبعاد الأساسية
محفظة الثقافة التنظيمية <b>The Organisational Culture Profile ( OCP)</b>	O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991)	الابداع. التوازن التوجه نحو النتائج احترام العاملين العدائية التوجه للعمل الفرقي الاهتمام بالتفاصيل
مقياس الثقافة التنظيمية <b>The Organisational Culture Inventory ( OCI)</b>	Cooke & Lafferty ( 1986)	الثقافة البناءة. ( الانسانية، الانجاز، الانتساب، تحقيق الذات) الثقافة الدفاعية الكامنة ( الموافقة، التقليد، الاعتمادية والتجنب) الثقافة الدفاعية الهجومية ( التعارض، القوة، التنافس)

<sup>1</sup> - عامر علي العطوي، إلهام ناظر الشيباني، مرجع سبق ذكره، ص: 43- 45 بتصريف.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص: 45.

والاقتدار)		
الشبكية ( مؤازرة منخفضة واختلاط عالي) الممزقة ( مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض) المرتزة ( مؤازرة عالية واختلاط منخفض) التشاركية ( مؤازرة عالية واختلاط عالي)	Goffee and Jones (1996)	نموذج Goffee And Jones
المشاركة) التمكين، التوجه بالفريق، تطوير قدرات العاملين) التكيف ( التغيير الخلاق، التركيز على الزبون والتعلم التنظيمي) المهمة ( الرؤية، توجه استراتيجي، الأهداف والغايات) الاتساق ( القيم، الاتفاق، التناسق والتكامل)	Dension and Mishra , 1995	نموذج الثقافة التنظيمية والفعالية
الثقافة الهرمية. الثقافة الابداعية ثقافة الجماعة. 4-الثقافة العقلانية	cameron et Quinn,2006	أداة تقييم الثقافة التنظيمية <b>The Organisational Assessment Culture Instrument ( OCAI)</b>
1- ثقافة مهمة ( اقتدار، قوة، تنافس) 2- ثقافة أفراد ( انجاز، انتساب، تحقيق الذات) 3- ثقافة أمان ( موافقة، تقليد، تجنب، اعتمادية) 4- ثقافة رضا ( مشاركة، نظام أجور، نظام اتصالات)	Cooke & lafferty (1989)	مقياس الثقافة التنظيمية <b>The Organizational Culture</b>
1- التكامل/الاتصال. 2- التطوير والتعزيز/ عدالة التعويض. 3- الاستراتيجية الواضحة/ الأهداف المشتركة. 4- التوجه نحو النشاط.	Gordon & Ditomaso (1991)	نموذج ادارة المناخ <b>Climate Management</b>
1- الشفافية والمساءلة. 2- الابداعية. 3- الاستجابة. 4- الانجاز.	Vigoda (2008)	نموذج الادارة العامة الجديد <b>(NPM) New Public Management</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

عامر علي العطوي، إلهام ناظر الشيباني، " قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء-"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص: 44، 45.

منى حيدر عبد الجبار الطائي، " دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 3، 2017، ص: 68.

من خلال ما تم استعراضه من نماذج في الجدول السابق نخلص إل أنه لا يوجد نموذج مثالي واحد لقياس الثقافة التنظيمية يناسب كل المؤسسات وبيئاتها المختلفة، غير أن ( نموذج الثقافة التنظيمية والفعالية)، يعتبر من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة من قبل الباحثين كنماذج كمية لقياس وتشخيص ثقافة المؤسسة، وقد قمنا باختيار هذا النموذج باعتباره النموذج الأكثر شمولا من النماذج الأخرى<sup>1</sup>، وفيما يلي شرح مفصل لهذا النموذج:

#### أولا- التعريف بنموذج الثقافة التنظيمية والفعالية ( Denison and Mishra, 1995 )

يعد هذا النموذج من النماذج الهامة والمستخدمة على نطاق واسع من قبل الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية وقد أتى هذا النموذج بعد سلسلة من الأبحاث امتدت عقود من الزمن لتحديد جوانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على نتائج عمل المؤسسة وفعاليتها، فهذا النموذج يتمحور حول فكرة أساسية مفادها أن المعتقدات والافتراضات الأساسية الكامنة في جوهر أي تنظيم تكون مصدر السلوكيات والتصرفات الظاهرة والرئية، وبغرض قياس مصداقيته واتساقه تم إجراء استقصاء على 35474 مسير في 11 بلدا، انطلاقا من فكرة أساسية مفادها أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفعة هي التي سوف تجد طريقة لتشجيع الأفراد وتسهيل الانسجام والاتساق بالقيم الرئيسية، وكذا القدرة على تلبية طلبات البيئة الخارجية وتبيان الغرض والأهداف والاستراتيجية<sup>2</sup>. ولعل أهم ما يميز هذا النموذج على باقي نماذج قياس الثقافة التنظيمية أنه<sup>3</sup>:

- 1- نموذج قائم على السلوك.
  - 2- تم تصميمه وإنشاءه في بيئة الأعمال.
  - 4- يرتبط هذا النموذج بنتائج الأعمال النهائية.
  - 5- سهل وسريع التنفيذ وينطبق على جميع مستويات المؤسسة.
- يتكون هذا النموذج من 60 عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، والتي تتمثل في: المشاركة، والاتساق، والمهمة، والقدرة على التكيف، حيث تشير المشاركة إلى مستوى مشاركة أعضاء التنظيم في صنع القرار، ويشير الاتساق إلى مدى تمسك أعضاء التنظيم بالمعتقدات والقيم والتوقعات باستمرار، وتشير المهمة إلى وجود تعريف مشترك للغرض من المؤسسة، التي تسعى دائما إلى تحقيق توازن مثالي بينهم، في حين تشير القدرة على التكيف إلى الدرجة التي تتمتع بها أي مؤسسة على تغيير السلوك والهياكل والأنظمة من أجل البقاء في أعقاب التغيرات البيئية، في حين يعبر كل من بعد المشاركة وبعد الاتساق عن التكامل الداخلي، ويعبر بعد المهمة وبعد القدرة على التكيف عن التكامل الخارجي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Aghayan, A.A, " Impacts Of Organizational Culture On Organizational Commitment", **Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)**, Vol 2, N 2, 2012, p: 4.

<sup>2</sup> - محمد لطرش، " دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري ، ولاية باتنة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2016، ص: 36.

<sup>3</sup> - Denison, D. R.and Neale, W. S ,**Op.Cit**, p : 11.

<sup>4</sup> - Zheng , w, et al, **Op.Cit**, p. 765.

إذن قدم (Denison) نموذجاً عملياً يركز على أربعة أبعاد رئيسية، وفي كل بعد ثلاثة مؤشرات ويمكن توضيحها في الآتي:

1- **بعد المشاركة:** يعكس هذا البعد مدى اندماج العاملين بقلوبهم وعقولهم في العمل أين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، فثقافة المشاركة تخلق إحساساً بالملكية والمسؤولية وتزيد القدرة والاستقلالية والمساعدة في تنفيذ القرارات، فنجد أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة تكون لديها مواقف أكثر ملائمة للعامل<sup>1</sup>، وتتمثل مؤشرات هذا البعد الذي تقيسه هي<sup>2</sup>:

- **تمكين العاملين:** يتمتع الأفراد بالسلطة والمبادرة والقدرة على إدارة أعمالهم، الأمر الذي يخلق لديهم شعوراً بالملكية والمسؤولية تجاه المؤسسة.

- **التوجه بالفريق:** أي التركيز على العمل التعاوني في إنجاز الأعمال، وفي تحقيق الأهداف المشتركة التي يشعر العاملون بالمسؤولية المتبادلة عنها.

- **تطوير قدرات العاملين:** فالمؤسسة تستثمر باستمرار في تنمية وتطوير مهارات وقدرات عمالها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وتلبية احتياجات العمل المستمرة.

لذلك فلتحقيق تحسين الأداء التنظيمي يوجب على المؤسسة التشجيع على تمكين العاملين وتطوير قدراتهم، وبناء فرق العمل، بهدف شعور العاملون بأنهم يلعبون دوراً مهماً في النظام لتحقيق المشاركة، وأن لديهم مدخلات في عملية صنع القرار، وأن يكون للأهداف التنظيمية ارتباطاً مباشراً مع عملهم<sup>3</sup>.

2- **بعد الاتساق:** يحدد هذا البعد القيم والنظم التي هي أساس ثقافة قوية، وهي توفر المركزية التي هي مصدر التنسيق والتكامل، حيث يركز على هذا البعد على القيم والمعتقدات المقبولة، التي تعزز الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الحد من آليات الرقابة، وبالتالي تسهيل الاتصال والتنسيق وتخفيض التكاليف، فالمؤسسات الفعالة هي التي تتمتع بثقافة قوية ومتسقة ومتكاملة ومتفق عليها، لذلك فالالاتساق هو مصدر مؤثر للتكامل والاستقرار الذي ينطلق من إطار مشترك ومنطبق<sup>4</sup>، ويتضمن هذا البعد المؤشرات التالية<sup>5</sup>:

- **القيم الأساسية:** يشترك أفراد التنظيم في مجموعة من القيم التي تخلق لهم شعوراً بالهوية والتوقعات.

- **الاتفاق التنظيمي:** أي أن أفراد المؤسسة قادرين على التوصل إلى اتفاق بشأن المسائل الحاسمة والقدرة على تسوية الخلافات عند حدوثها.

- **التنسيق والتكامل:** أي أن العاملون في الوظائف والوحدات المختلفة قادرين على العمل بشكل جيد لتحقيق الأهداف المشتركة ولا يكون هناك تعارض فيما بينها.

<sup>1</sup> - Imam, A, et al, " Organizational culture and Performance Of Higher Educational Institutions: The Mediating Role Of Individual Readiness for Change", **European Journal of Business and Management**, Vol 5, No 20, 2013, p :24

<sup>2</sup> - Denison, D et al, " Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method", p :6, 2006, Valable at : <https://www.researchgate.net/publication/228801211>,

<sup>3</sup> - Awais, I, et al, **Op.Cit.**, p :24

<sup>4</sup> -, **Ibid**, p :24.

<sup>5</sup> - Denison, D, et al, **Op.Cit.**, p :7.

3- **بعد المهمة:** المهمة هي الدرجة التي تعرف بها المؤسسة وعمالها أين يتوجهون، وكيف يعتزمون الوصول إلى هناك، وكيف يمكن لكل عامل أن يسهم في نجاح المؤسسة، حيث أن المؤسسات الناجحة هي التي لديها إحساس واضح بالهدف والاتجاه الذي يحدد الأهداف التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، فالمهمة تعبر عن رؤية كيف ستبدو المؤسسات في المستقبل، ذلك أن مهمة المؤسسة الأساسية عندما تتغير سوف يحدث تغييرات أيضا في جوانب ثقافة المؤسسة، فمثلا عندما يكون الاتجاه الاستراتيجي والرؤية أعلى من الأهداف والغايات هذا يشير إلى أن المؤسسة قد تواجه صعوبة في تنفيذ أو تفعيل مهمتها، وعندما يكون العكس أي: الأهداف والغايات أعلى من التوجه الاستراتيجي والرؤية يشير هذا إلى أن المؤسسة جيدة في التنفيذ ولكن تفتقر الاحساس بالمعنى الحقيقي للاتجاه كالغرض أو التخطيط على المدى الطويل، ويتم التركيز عادة على المدى القصير والتركيز مع التخطيط المسبق<sup>1</sup>.

مؤشرات هذا البعد هي<sup>2</sup>:

- **الرؤية الاستراتيجية:** للمؤسسة نظرة مشتركة للحالة المستقبلية المرغوبة.

- **التوجه الاستراتيجي:** تعبر النوايا الاستراتيجية الواضحة عن هدف المؤسسة وتوضح كيف يمكن لكل عامل أن يساهم في وضع بصمته على الصناعة.

- **الأهداف الاستراتيجية:** حيث يمكن ربط الأهداف الاستراتيجية بالمهمة والرؤية والاستراتيجية وتزويد كل شخص بالتوجيهات الخاصة بعمله.

4- **بعد القدرة على التكيف:** تشير القدرة على التكيف إلى الدرجة التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تتكيف مع المتغيرات البيئية، بحيث يجب أن تكون قادرة على تغيير سلوكها وهيكلها ونظامها من أجل ضمان البقاء في ظل هذه الظروف المتغيرة، فنجد أن المؤسسة القابلة للتكيف لها تركيز على البيئة الخارجية، وتتطلب من مثل هذه المؤسسات وضع قواعد وقيم ومعتقدات تدعم أي استجابات للتغيير، وتميز هذه المؤسسات بأنها مخاطرة، وتتعلم من أخطائها ولديها القدرة على إحداث التغيير وهي مقادة من طرف عملائها، وبالتالي فإن ثقافة القدرة على التكيف تسهل تحول المطالب الخارجية وتوقعات العملاء إلى تغييرات البيئة الداخلية للمؤسسة، علاوة على ذلك تعتبر القدرة على التكيف قدرة دفاعية على الاستجابة للتهديدات البيئية غير المتوقعة<sup>3</sup>. تتمثل أهم مؤشرات هذا البعد في<sup>4</sup>:

- **التعلم التنظيمي:** هو عملية تلقي المؤسسة الإشارات من البيئة الخارجية وقيامها بتفسيرها وترجمتها إلى فرص لتشجيع الابتكار واكتساب المعرفة وتنمية القدرات.

<sup>1</sup>- Zakari, M & Poku, K, " Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana", **International Journal of Business, Humanities and Technology** , Vol 3, No 1, 2013, p : 98.

<sup>2</sup> - Denison, D, and Neale, W., **Op.Cit** , p: 8

<sup>3</sup> Hamdi, A, " The Impact Of Leadership Style And Organizational Culture On The Implementation Of E-services: An Empirical Study In Saudi Arabia", **Thesis submitted to Plymouth University in fulfilment of requirements for the degree of doctor of philosophy**, Faculty of Plymouth Business School, University of Plymouth peari, 2015, p : 68.

<sup>4</sup> - Denison, D. et al, " Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method", **Op.Cit**, p : 8.

- التركيز على العملاء: يعكس الدرجة التي تسعى من خلالها المؤسسة لإرضاء عملائها، حيث تتفاعل المؤسسة معهم من خلال تفهمهم وتوقع احتياجاتهم المستقبلية.

- خلق التغيير: تكون المؤسسة قادرة على إنشاء سبل تكيفية لتلبية الاحتياجات المتغيرة، والاستجابة السريعة للاتجاهات الحالية، وتوقع التغيرات المستقبلية.

### المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

الفرع الأول- علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية المؤسسة: في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فإنها تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجراها كل من (Peter and Waterman) حول خصائص المؤسسات المتميزة والأداء، أن المؤسسات التي تكون متفوقة في الأداء والانجاز هي المؤسسات ذات الثقافة القوية والمتماسكة والمتجانسة وأن التأثير الايجابي للثقافة القوية على أداء المؤسسة تسمح بتحفيز العمال بالرجوع إلى القيم المشتركة حيث يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، الأمر الذي يجعلهم يفحرون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، ويرى (Jay Barney) أن الثقافة القوية التي تكون مصدر ميزة تنافسية يمكنها أن تؤدي إلى إنتاجية أقصى، كذلك ففاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق بين ثقافة المؤسسة والتغيرات التي تطرأ في بيئتها الخارجية، كما يجب أن تتوافق أيضا مع استراتيجيتها حيث أن أي تغيير في هذه الاستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المؤسسة وإلا يكون مصير هذه الاستراتيجية الفشل والزوال<sup>1</sup>.

الفرع الثاني- علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات... الخ، حيث أن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية للمؤسسة. إضافة إلى أن الثقافة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك العمال، ونتيجة ذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك عمالها<sup>2</sup>.

الفرع الثالث- علاقة الثقافة التنظيمية بإجراءات العمل: كشفت العديد من البحوث تأثير الثقافة التنظيمية على العمال وإجراءات العمل والتي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى إجراءات العمل في المؤسسة، ويمكن أن يكون هذا التأثير إما جليا واضحا أو خفيا غير واضح، فقد تلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمؤسسة، وعلى ذلك فإنه إذا كانت هذه الثقافة تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع المؤسسة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على الانتاج مهما كلفها ذلك فسوف يجد العملاء مصاعب كبيرة أمامهم، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 332.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 333.

التنظيمية على كل شيء بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم، مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد، وانتهاءً بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى... إلخ<sup>1</sup>.

**الفرع الرابع - علاقة الثقافة التنظيمية بالمناخ التنظيمي:** تعتبر مفاهيم المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية مفاهيم مجازية، لأن مفهوم الثقافة يتصل بالشعوب وبالناس، كما أنا مفهوم المناخ هو مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية أو حيوانية، إذن فاستعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي...، وهو بهذا المعنى شأنه شأن مفهوم الثقافة فكلاهما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للعاملين بالتحديد ويعبر كل من مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، الأمر الذي ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم<sup>2</sup>.

إن ما يجب التأكيد عليه هو أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة ولا بمصطلح بديل عنها، فالثقافة التنظيمية تتسع إلى جانب البعد الانساني المتمثل بالتصرفات الانسانية المختلفة، والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الانساني في مجتمع أو مؤسسة معينة، أما المناخ التنظيمي فيقصد به التأكد مما إذا كانت توقعات الأفراد قد تحققت أم لا، فإذا تحققت توقعات الأفراد وكانت تتفق مع الثقافة السائدة فإن المناخ التنظيمي يتسم بأنه جيد، كما أن المناخ ينتج من قياس توقعات (لماذا يجب أن تعمل المؤسسة) ويربط ذلك بزمن قصير، بينما الثقافة التنظيمية تختص بطبيعة التوقعات والمعتقدات التي في الغالب ترجع إلى ظروف خارج المؤسسة وترتبط بزمن طويل الأجل<sup>3</sup>.

**الفرع الخامس - علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك:** إن عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته، تتم عن طريق السلوكيات التي يصدرها، والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والنفسية والبيولوجية والمعنوية، بحيث يكون السلوك نتيجة لتفاعلات العادات والتقاليد والميول التي تحدد شخصية الفرد وتتحكم في سلوكه وتوجيهاته، وبالتالي نتائج أعماله في المؤسسة ومحيطه الاجتماعي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص: 642.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

<sup>3</sup> - نسيم بومعروف، "معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 27، 2017، ص: 226، 227.

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص: 104.

## المطلب الرابع: تأثيرات الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة: توجد العديد من الأوجه لتأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة نذكر منها<sup>1</sup>:

أولاً- تدعيم وتوسيع قوة المؤسسة ( الانتشار): وهو يتوقف على مدى انتشار الثقافة ومدى شيوعها بين مختلف العاملين، وهل تم فهمها بالطريقة نفسها من قبل كل العاملين، وإلى أي مدى يشارك هؤلاء العمال في تشكيل القيم التنظيمية السائدة؟، ومن خلال هذا يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمؤسسة قوة الإرغام على أعضائها، حيث تعبر تبني هذه الثقافة بشكل كبير عن الثقافة القوية.

ثانياً- المرونة والقدرة على التكيف: إن الثقافة التنظيمية توفر درجة ملائمة للتكيف مع مختلف الظروف والمتغيرات والأزمات الطارئة.

ثالثاً- الانضباط والالتزام: يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها العمال في المؤسسة مستعدون لبذل الجهد والولاء، وإظهار انتماءهم للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، وعليه فالثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المؤسسة لجعل العاملين دائماً مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المؤسسة من أجل الوصول إلى درجة من الرضا.

رابعاً- تدعيم التوجهات الرئيسية للمؤسسة: تشير إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تعد الثقافة كقوة إيجابية إذا كانت تتوافق مع أهداف المؤسسة، والعكس إذا كانت تشكل قوة سلبية في وجه تحقيق أهدافها، ويتوقف ذلك على اعتبارين<sup>2</sup>:

1- درجة ملائمة الثقافة التنظيمية القائمة وتأثيرها الإيجابي على توجهاتها الاستراتيجية.

2- مدى فعالية التوجهات الاستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المؤسسة.

الفرع الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على العامل: تتمثل أهم تأثيرات الثقافة التنظيمية على الفرد العامل فيما يلي<sup>3</sup>:

أولاً- تنمية الشعور بالأمن: يعتبر الشعور بالأمن وحماية العمال من حوادث العمل من الأهداف الأساسية التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها حتى يتمكن العاملون من أداء عملهم على أحسن وجه بما يؤدي إلى زيادة الانتاج.

ثانياً- تحقيق الدافعية: تعد الثقافة التنظيمية القوية مصدراً هاماً للدافعية، ويتم ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة التي تدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.

<sup>1</sup> - عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، " تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية TIDAL بالمسيلة"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص: 192، 193.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 193.

<sup>3</sup> - نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، " الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، 2014، ص: 525.

ثالثاً- تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة: إن الثقافة التنظيمية تعمل على تزويد العاملين الإحساس بالهوية والولاء للمؤسسة.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل (الثقافة التنظيمية) التي تعتبر نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين مختلف أعضاء التنظيم، وهي نتاج لقيم وعادات واتجاهات اكتسبها العاملون والمدديرون من البيئة الخارجية أي قبل انضمامهم للعمل في المؤسسة، وتحتل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة، ويظهر ذلك في كونها قائمة وموجودة في كل المؤسسات ولا وجود لمؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، كما أنها تعد دليلا للإدارة والعمال كونها تشكل نماذج السلوك والعلاقات الواجب اتباعها والاسترشاد بها، وتعد مصدر فخر واعتزاز للعمال، وللثقافة التنظيمية وظائف عديدة أهمها توفير المرجع الثقافي الخاص بالمؤسسة الذي يربط العاملين مع بعضهم البعض وتعزيز السلوك الواجب اتباعه والالتزام بأهدافها والعمل على تحقيقها وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

وللثقافة التنظيمية انعكاسات تعود على المؤسسة كونها تعمل على تدعيم وتوسيع قوتها والتوجهات الرئيسية لها، وعلى الفرد العامل كونها تنمي شعوره بالأمن داخل المؤسسة، ومصدرا هاما لخلق دافعيته للعمل، وكذا تنمية روح الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها وهو ما سوف نتناوله في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

### الولاء التنظيمي للموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: نظريات والمداخل النظرية لدراسة الولاء

التنظيمي

المبحث الرابع: نجاح الولاء التنظيمي في المؤسسة



## تمهيد

يعد موضوع الولاء التنظيمي للموارد البشرية من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ والحديثة في الاهتمام من قبل علماء الإدارة، باعتباره أحد المتغيرات الضرورية التي تحدد درجة إيمان الأفراد وقبولهم بقيم المؤسسة واعتبارها قيمهم، ومدى انجازهم لأهدافها واعتبارها أهدافهم، لذلك أصبح الاهتمام به يتزايد، وأصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق الولاء المرتفع لعمالها إيماناً منها للانعكاسات الإيجابية التي تعود على الفرد والمؤسسة على حد سواء. لذلك سنحاول في هذا الفصل دراسته من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي؛

المبحث الثالث: نظريات والمداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي؛

المبحث الرابع: نجاح الولاء التنظيمي في المؤسسة؛

## المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

حاول علماء الاجتماع والسلوك إعطاء تفسيرات لمفهوم الولاء التنظيمي القائمة على أن الانسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والاخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة وتزداد خاصة فيما يتعلق بموضوع الولاء التنظيمي وذلك نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجحة عنه، واختلاف مداخل دراسته، باعتباره ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وبداية السبعينات، الأمر الذي يفسر قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم صعوبة تحديد مفهومه<sup>2</sup>، وقد اختلفوا في المصطلح الذي أطلقوه على هذا المفهوم فمنهم من أطلق عليه مفهوم الالتزام التنظيمي، ومنهم من أطلق عليه الولاء التنظيمي، ومنهم من تحدث عن الولاء المهني، ومنهم الآخر من أطلق عليه الولاء المؤسسي، ولكل كلفها تصب في مفهوم واحد الذي يمثل ذلك السلوك الذي يظهره العامل من حب وإخلاص لمهنته ورغبته القوية في الحفاظ على عضويته في المؤسسة التي يعمل فيها.

## الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

اتفق العديد من الباحثين وذوي الاختصاص في هذا المجال أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع هما<sup>3</sup>:

- **الرؤية الأولى:** وهي الرؤية الفكرية التي تنظر للولاء التنظيمي على أنه أساس وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقات بين الفرد العامل والمؤسسة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الولاء المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف المؤسسة وقيمها، ويكون له استعداد كامل لبذل الجهود ومضاعفتها في سبيل هذه المؤسسة، كما تكون لديه الرغبة الصادقة بالبقاء فيها.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص: 118.

<sup>2</sup> - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، " الرضا والولاء الأخلاقي قيم وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص: 149.

<sup>3</sup> - عساف الشوابكة، " مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007، ص: 31، 32.

- **الرؤية الثانية:** وهي الرؤية السلوكية التي تركز أساسا على العملية التي يستخدمها الفرد العامل في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمؤسسة وإنما بتصرفاته الخاصة، حيث تنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل الأشياء القيمة، مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره إذا ما ترك المؤسسة.

ومن الملاحظ وجود عدة ترجمات للمصطلح الأجنبي **Organizational loyalty** حيث يترجم البعض إلى مصطلح الالتزام التنظيمي، ويترجم آخرون إلى الانتماء التنظيمي إلا أن الترجمة الأكثر شيوعا لهذا المصطلح هي الولاء التنظيمي ذلك أن مفهوم الولاء أعم وأشمل من مفهوم الانتماء أو مفهوم الالتزام، ويشمل كليهما، حيث يعد الولاء التنظيمي مصطلح متعدد الأبعاد لكونه يشتمل على الاتجاهات والأحاسيس والمشاعر ويترجمها في شكل سلوكيات، ويشير هذا المفهوم إلى اتجاهات الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، حيث يتم التعرف على هذه الاتجاهات من خلال مجموعة من سلوكيات العمل الايجابية والسلبية، فنجد من الناحية الايجابية سلوكيات مثل فعالية الأداء، الرضا عن العمل، المشاركة...، أما من الناحية السلبية نجد التغيب، دوران العمل، ضعف الانتاجية...<sup>1</sup>.

وقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي حيث عرف:

في اللغة بأنه: " الارتباط الشديد، والطاعة العمياء، والتضحية بغض النظر عن الظروف السيئة والامكانيات الصعبة"<sup>2</sup>.

أما اصطلاحا فقد قدم (sheldon, 1971) والذي يعتبر من بين الأوائل الذين بحثوا في هذا المصطلح تعريفا للولاء التنظيمي بأنه: " التقييم الايجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم"<sup>3</sup>.

و عرفه (Porter, et al, 1974) بأنه: " قوة مطابقة الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر درجة عالية من الولاء التنظيمي يمتلك الصفات التالية"<sup>4</sup>:

- الاستعداد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح المؤسسة.
- الرغبة القوية للبقاء في المؤسسة.
- قبول أهداف وقيم المؤسسة.

<sup>1</sup> - جمال محمد عبد المطلب، " الولاء التنظيمي للعمال الصناعيتين - دراسة ميدانية بأحد المنظمات الصناعية بمحافظة بني سويف-"، مجلة حوليات أداب عين شمس، المجلد 45، 2017، ص: 54.

<sup>2</sup> - عبد الكريم زيان، أحمد بوسهمين، " أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص: 392.

<sup>3</sup> - محمد خثير، حكيم بن جروة، " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بمهنة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى"، مجلة الباحث، العدد 17، 2017، ص: 448.

<sup>4</sup> - Port, L, W, et al, " Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians", journal of applied psychology, Vol 59, No 5, 1974, P :604.

أما (Buchanan, 1974) فقد اعتبر الولاء التنظيمي بأنه: "ارتباط الفرد القوي والفاعل بأهداف المؤسسة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها"، وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات أساسية هي<sup>1</sup>:

- الاحساس بالانتماء، وذلك من خلال التعبير عن الافتخار بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
- المشاركة والاسهام الفاعل، من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
- الولاء، والذي يعبر عنه بوجود الرغبة الشديدة والأكيدة عند الأفراد بالاستمرار والعمل في المؤسسة في جميع الأحوال.

في حين عرفه (Allen & Meyer, 1990) بأنه: " اتجاه حول ولاء الفرد للمؤسسة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها"<sup>2</sup>.

أما (Graham, 1991) فيرى أنه: " تحديد الهوية مع قادة المؤسسة والمؤسسة ككل والولاء لهم، بما يتجاوز المصالح الضيقة لكل من الأفراد ومجموعات العمل والإدارات، وتشمل السلوكيات المتمثلة في الدفاع عن المؤسسة ضد التهديدات التي تواجهها، والمساهمة في سمعتها، والتعاون مع الغير بهدف خدمة المصلحة العامة"<sup>3</sup>.

وعرفه (Ali Mir, et.al, 2002) بأنه: " الرغبة القوية التي يبديها الفرد في المحافظة على عضويته في المؤسسة التي يعمل فيها والرغبة في بذل الجهد الكبير نيابة عن المؤسسة"<sup>4</sup>.

و حسب (الابراهيم، 2003) فالولاء التنظيمي هو: " الارتباط بقيم المؤسسة وأهدافها والتوحد بها والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها والانجاز فوق المتوقع لمهامها، والاسهام بجهد مشترك لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها"<sup>5</sup>.

مما سبق يتضح بأن الولاء التنظيمي يعبر عن حالة من الانسجام والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها، ونظرة الفرد الايجابية للمؤسسة وإقباله على عمله بدافعية أكبر لتحقيق أهدافها، علاوة على رغبته بالبقاء فيها وتفضيلها على غيرها من المؤسسات وافتخاره بالانتماء إليها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - عساف الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4، 2009، ص: 292.

<sup>3</sup> - Whiting, S.W, et al, " Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational loyalty on performance appraisal ratings", **Journal of Applied Psychology**, Vol 93, No 1, 2008, p : 128 .

<sup>4</sup> -Mir, A, et al, " The New Age Employee: An exploration of changing employee organization relations", **Public personnel management**, Vol 31, No 2, 2002, p : 189.

<sup>5</sup> - أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أحمد أبو حمور، " مفاهيم إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 308، 309.

<sup>6</sup> - رمضان سعد كريم الترهوني، خديجة أحمد عثمان بجيح، " التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بن غازي"، مجلة نقد وتنوير، العدد 4، ( الفصل الأول)، المجلد 2، 2016، ص: 196.

ويقصد بالتطابق التنظيمي درجة معينة من الانتماء أو الوفاء، وبذلك نجد أن الأفراد يميلون إلى التطابق والانسجام مع المؤسسة في ثلاث حالات هي<sup>1</sup>:

- 1- عندما تهيئ لهم المؤسسة الفرص للإنجاز الذاتي.
- 2- عندما تكون لهم صلاحيات ضمن المؤسسة.
- 3- عند اختفاء الظواهر المتناقضة مع التطابق.

إن الأساس في موضوع الولاء التنظيمي يتركز حول فكرة استمرار العامل في العمل حتى في ظل المشاعر السيئة، لذا يمكن أن يوصف الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل، بمعنى التزام الفرد ودعمه للمؤسسة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد لها بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف، فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من العمل ولكن يفترض أن يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى لو لم تتم مكافأته من قبل المؤسسة<sup>2</sup>.

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص بعض الجوانب المهمة لفهم الولاء التنظيمي ودراسته دراسة جيدة بالشكل الذي يساعد المؤسسة على تطوير نماذج تساهم في زيادة آثاره الايجابية الهادفة إلى زيادة الانتاجية والاستمرار في البقاء والنجاح أهمها<sup>3</sup>:

1- عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه المؤسسة التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين العمل بما في ذلك الأفراد العاملين، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد العامل واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة بحيث يعمل هذا التفاعل على تلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله. حيث أن رغبته واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمؤسسة التي يعمل بها، وفي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل التي يشعر العامل خلالها بأن أهدافه سوف تتحقق من خلال عمله وإخلاصه لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يدل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، " الرضا والولاء الأخلاقي قيم وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص: 150.

<sup>2</sup> - سليمان الفارس، " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011، ص: 78.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 120، 121.

2- إن الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعة تركزه على اتجاه واحد، يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي، ورغبة العاملين في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

3- الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد العاملين، بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمؤسسة ككل.

### الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجسدت في أدبيات الإدارة، وليس هناك شك في الحاجة الماسة لقطاع الأعمال إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظراً لما لها من أهمية بالغة، وقد أثبتت الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل، وانخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل، وكذا تحسين الأداء الوظيفي<sup>1</sup>، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسات ذات الولاء المرتفع ما يلي<sup>2</sup>:

أولاً- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم: إن العامل الوفي صاحب الولاء لمؤسسته يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وعليه تقوم المؤسسة بجذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختيارهم والعمل على إسعادهم وكسب رضاهم.

ثانياً- جذب أفضل الزبائن: يتبين ذلك من خلال الاقبال المتكرر للزبائن لشراء منتجات المؤسسة، والشهادة الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها.

ثالثاً- جذب أفضل المستثمرين والمساهمين: أي جذب المستخدمين الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثاً عن الربح على المدى الطويل، وهذا ما يدعم استقرار المؤسسة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة. كما تتجلى أهمية الولاء التنظيمي في<sup>3</sup>:

رابعاً- ضمان استمرار العاملين في المؤسسة، وبخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

خامساً- يعتبر ولاء العاملين عاملاً مهماً للثبوت بفاعلية المؤسسة: فالعاملين يلعبون دوراً هاماً في نجاح المؤسسة، لذلك عليها أن تراعي ظروفهم وتوفر كافة الأدوات للحفاظ عليهم.

سادساً- تخفيف العبء على الرؤساء في توجيه العاملين نتيجة شعورهم بالولاء للمؤسسة: فالأفراد ذو الولاء المرتفع تجدهم يستجيبون بطريقة أفضل لتعليمات الرؤساء ويعملون بكفاية أفضل ما يحقق الثقة والود بينهم وبين هؤلاء الرؤساء.

<sup>1</sup> - مروان صباح حسن، " الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية"، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 36، العدد 3، 2016، ص: 388.

<sup>2</sup> - صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه نموذجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015، ص: 83.

<sup>3</sup> - معاذ نجيب غريب، " الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 93، 2012، ص: 6.

## المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص نوردتها فيما يلي<sup>1</sup>:

أولاً- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله بأهدافها وقيمتها.

ثانياً - يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل، وتزويد المؤسسة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.

ثالثاً- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.

رابعاً- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

خامساً- يحقق الولاء التنظيمي الأداء العالي للفرد وتحقيق الأهداف التنظيمية.

سادساً- يعتبر الولاء التنظيمي حالة نفسية مرتبطة بالفرد، تمثل العلاقة بينه وبين مؤسسته.<sup>2</sup>

سابعاً- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والاجراءات المعتمدة.

ثامناً- إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمؤسستهم ليس أمر سهل بل يتطلب جهود كبيرة من قبل إدارة المؤسسة وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: أنواع الولاء التنظيمي

تعدد أنواع الولاء التنظيمي أهمها<sup>4</sup>:

أولاً- **الولاء الشخصي**: وهو ولاء الفرد لنفسه وفكره وفلسفته في الحياة وثقافته التي تنتمي إليها، مثل الولاء الرياضي لأحد الأندية والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية.

<sup>1</sup> - بركة بلاغماس، خالد زحراح، " الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 7، ص: 48، 49.

<sup>2</sup> - بسام عليان القريناوي، كايد محمود سلامة، " درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 22، 2018، ص: 31.

<sup>3</sup> - نجيب عبد المجيد نعم، " تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة ( مدخل استراتيجي)"، مجلة الأستاذ، العدد 203، 2013، ص: 1055.

<sup>4</sup> - الطاهر غراز، محمد الصالح بوطوطن، " الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، 2018، ص: 328.

ثانيا- **الولاء الديني**: ويعني الولاء للدين الذي يعتنقه الفر ويؤمن به، ويزداد هذا الولاء كلما كان الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ هذا الدين على النحو السليم.

ثالثا- **الولاء الوطني**: وهو الولاء للوطن الذي ينتمي إليه الفرد، ويزداد هذا الولاء كلما كان هناك إخلاص لهذا الوطن وكان الفرد مواطنا صالحا يخدم الوطن ويضحى من أجله.

رابعا- **الولاء المهني ( التنظيمي )**: وهو الولاء للمهنة التي أصبح الفرد عضوا فيها، ويزداد الولاء التنظيمي كلما كان هناك التزام بمبادئ وقيم وأخلاقيات العمل، وكلما مورس هذا العمل بالشكل الصحيح بحيث يساهم في تحقيق أهدافه.

خامسا- **الولاء للعملاء**: الولاء لجمهور المؤسسة التي يعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

### المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي

حسب الأدبيات المهمة بدراسة السلوك التنظيمي فالولاء التنظيمي لديه عدة أبعاد، ورغم اتفاقهم على تعدد هذه الأبعاد إلا أنهم يختلفون في تحديدها وقد تمثلت هذه الأبعاد في<sup>1</sup>:

أولا- **الهوية**: إن الولاء التنظيمي يسعى بالدرجة الأولى إلى توطيد الهوية التي بوجودها تدل على وجود ولاء، ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد العاملين كمؤشرات للتعبير عن الهوية ومنه الولاء التنظيمي.

ثانيا- **الجماعة**: إن الروابط الانتمائية عن الميل نحو الجماعة يعبر عنها توحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، حيث تؤكد الجماعة على التعاون والتكافل والتماسك والرغبة الشديدة في المشاعر الهادفة إلى الاندماج والتوحد، كما تعزز الجماعة صفات المحبة والتفاعل والاجتماعية ذلك أن جميعها تسهم في تقوية الولاء من خلال تقوية التفاعل المتبادل.

ثالثا- **الانتماء**: يمثل الانتماء أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، خصوصا معدل العمل، ذلك أنه من المفترض أن العاملين المنتمين تنظيميا سوف يكونون أطول بقاء في المؤسسة، والأكثر حرصا على تحقيق أهدافها.

رابعا- **التواد**: يشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين العاملين والميل إلى المحبة والعطاء والإيثار، وينمي لدى العامل تقديره لذاته وإدراكه لمكانته ومكانة الجماعة بين الجماعات الأخرى، ويدفعه للعمل من أجل الحفاظ وحماية تلك الجماعة والعمل على استمرارها وتطويرها والافتخار بالانتماء إليها.

خامسا- **الديموقراطية**: تعتبر الديمقراطية أحد أساليب التفكير والقيادة والتي تشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها العامل ليعبر عن إيمانه بثلاثة عناصر أساسية هي:

1- تقدير قدرات العامل وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية، وتكافؤ الفرص، والحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام، وتنمية هذه القدرات عن طريق توفير الرعاية الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.

<sup>1</sup> - أحمد سويس، " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحيدة بن عجيلة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع - تنظيم وعمل-، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص: 137، 138.

2- أن يشعر العمال بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير، وأن تتاح له الفرصة للنقد وتقبل انتقاد الآخرين بصدق ورحب، وأن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات مع الالتزام باحترام النظم والقوانين والتعاون مع الآخرين في وضع الأهداف والمخططات التنفيذية وتقسيم العمل وتوزيعه ومتابعته، وهي بذلك تمنع الدكتاتورية وترحب بالمعارضة، الأمر الذي يحقق سلامة ورفاهية المجتمع

3- اتباع الأسلوب العلمي في التفكير.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه الأبعاد ترتبط بالجزء النفسي والاجتماعي من شخصية العامل، حيث تمثل له المؤسسة الجزء الكبير من حياته ووقته وجهده، فالولاء يحقق له الهوية من خلال إبراز إمكانياته وشخصيته في إطار الجماعة التي ينتمي إليها، مادام هو كائن اجتماعي يحقق رغبته الاجتماعية من خلال إنجازاته، كما أن الجماعة تلعب دور في ضمه إليها وتكوين علاقات المحبة والمودة والتعاون حتى يصبح ذا ولاء والتزام الأمر الذي يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة ككل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد السلام حمادوش، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر بروج بوعريريج"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بروج بوعريريج، الجزائر، 2014، ص: 103.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي

إن المؤسسات الحديثة اليوم تسعى جاهدة لخلق وتثمين الولاء التنظيمي، وغرسه في نفوس أفرادها، فنجد أن الولاء التنظيمي يتكون من عدة مراحل، كما نجد أن لديه عدة محددات ونماذج، وهذا ما سوف نوضحه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: محددات الولاء التنظيمي

تتعدد المحددات التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتحدد مستواه لدى العاملين، الأمر الذي يوجب على المؤسسة الاهتمام بمختلف هذه المحددات والعمل على دراستها وفهمها بالشكل الصحيح والمطلوب، واستخدامها لتعزيز ولاء العاملين لديها ومن بين هذه المحددات نجد<sup>1</sup>:

**أولاً- مشاركة العاملين في التنظيم والعمل على الأخذ برأيهم:** الأمر الذي يشجعهم على تحمل المسؤولية وتقوم مشاركة العاملين على أسس أهمها: تنمية مهارات العامل في العمل وتحمل المسؤولية، والعمل على زيادة حافزية العاملين للعمل، بإعطائهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم وابتكاراتهم، وكذا المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل المشاركة ناجحة وفاعلة.

**ثانياً- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** كلما كانت الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها واضحة، كلما زاد ولاء العاملين لها. وذلك راجع للفهم الصحيح من طرف العامل لهذه الأهداف، وكما أنه كلما كانت الأدوار واضحة ومحددة بدقة كلما جنب المؤسسة حالة الصراع التي تحدث نتيجة غموض الأدوار.

**ثالثاً- بناء ثقافة مؤسسية:** التي ترسخ معايير متميزة للأفراد، وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين كافة الأطراف، فالثقافة التنظيمية تعتبر محدد هام من محددات الولاء التنظيمي لكونها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الفرد العامل في المؤسسة فهي تركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين مما جعلها محل اهتمام كل من القادة والمديرين في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها كونها أصبحت روح المؤسسة وسمه خاصة بما تميزها عن غيرها من المؤسسات<sup>2</sup>.

**رابعاً- نمط القيادة:** فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الالتزام والولاء لمؤسسيه، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم وينمي فيهم الرغبة القوية في مضاعفة الجهود والابداع لخدمة المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - معاد نجيب غريب، " إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة -"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص: 77.

<sup>2</sup> - عمر مصطفى محمد، شيلان فاضل محمود، " دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب العاملين في معمل اسمنت ( دلتا) في مدينة السليمانية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24، 2019، ص: 365.

<sup>3</sup> - عبد المالك هبال، " أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولاءهم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص: 278.

**خامسا- نظام الحوافز:** تلعب الحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين المؤسسة والعاملين، وتنقسم هذه الحوافز الى مادية، ومعنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها على مدى قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بهذه المؤسسة وولائهم له<sup>1</sup>.

**سادسا- عدالة القرارات وتقييم الأداء:** تؤثر آلية اتخاذ القرار وتقييم الأداء على رضا العاملين وولائهم للمؤسسة. خاصة إذا كانت عادلة بشكل إيجابي.

**سابعا- قيم ودوافع الفرد:** تؤثر قيم ودوافع الفرد على العامل على ولائه للمؤسسة، فعندما تتوافق قيمه ومعتقداته مع قيم المؤسسة، سوف يزداد ولاءه وارتباطه الشديد بها.

**ثامنا- خصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر فيها على مستوى ولاء العاملين، فتنوع مجال الوظيفة والتحديات والاستقلالية في العمل والشعور بالأهمية والمسؤولية سوف يعزز الولاء التنظيمي للعامل، وعلى العكس من ذلك عندما تتسم الوظيفة بدرجة من التوتر وغموض الدور أو صراعها سوف ينعكس سلبا على ولائهم التنظيمي<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

تناول الباحثون والعلماء عدة نماذج لتفسير الولاء التنظيمي وتحديد أبعاده، وكل وجهة من وجهات النظر هذه لها ما يبررها لدى صاحب هذا النموذج، وتعود أسباب التعدد في هذه الأبعاد إلى ما يلي<sup>3</sup>:

**أولا-** كون المؤسسة مكونة من عدة فئات وتشتمل على عمال من مختلف المستويات الإدارية، لكل منها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

**ثانيا-** عادة ما يوجد تكتلات داخل كل مؤسسة، أي مجموعة من الأفراد يشكلون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المؤسسة، فإن لكل فئة تكتل وأهداف وقيم تحاول تحقيقها إذ أن هذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبيا، ومن أهم النماذج حسب تسلسلها الزمني:

<sup>1</sup> - عمر مصطفى محمد، شيلان فاضل محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 364.

<sup>2</sup> - معاذ نجيب غريب، " إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة -"، مرجع سبق ذكره، ص: 77، 78.

<sup>3</sup> - خالد جوبر، " نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة - دراسة ميدانية بمدينة الشباب والرياضة لولاية المسيلة -"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية، والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص: 69.

### الفرع الأول: نموذج ( Etzioni, 1961 )

تعد كتابات ( Etzioni ) من الكتابات الرائدة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة والسلطة التي تمتلكها المؤسسة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماجه مع المؤسسة، ويشير إلى أن الولاء التنظيمي له ثلاثة أبعاد هي<sup>1</sup>:

أولاً- ولاء معنوي ( أخلاقي): ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته لقناعاته بقيمتها وأهدافها.

ثانياً- ولاء حسابي: والذي يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمؤسسة، فبقدر ما تشبع المؤسسة حاجات الفرد بقدر ما يخلص لها.

ثالثاً- ولاء اغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد العامل مع مؤسسته، حيث أن اندماجه معها غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته، وذلك نظراً للقيود التي تفرضها المؤسسة على هذا الفرد.

### الفرع الثاني: نموذج ( Staw & Salanick, 1977 )

أكد هذان الباحثين على ضرورة التفرقة بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما<sup>2</sup>:

أولاً- الولاء الموقفي: يمثل هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، حيث ينظر له على أنه: " الصندوق الأسود"، محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً 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 المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل بالعمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

ثانياً- الولاء السلوكي: يمثل هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرته على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات السابقة على تطوير علاقة الفرد وربطه بمؤسسته، ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء ل ( Garry Bicker ) حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذ هم أقلعوا عن هذا السلوك، وعليه فالفرق بين هذين البعدين من الولاء الموقفي والسلوكي لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر، وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر.

### الفرع الثالث: نموذج ( Steers, 1977 )

يرى ( Steers ) أن تكوين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة تتدخل فيه ثلاثة مرتكزات أساسية هي الخصائص الشخصية، خصائص العمل، خبرات العمل، والتي تتفاعل معاً كمدخلات وعوامل مؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي المتمثل

<sup>1</sup> - معاد نجيب غريب، " الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري"، مرجع سبق ذكره. ص: 7.

<sup>2</sup> - رضا محاد، " المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين"، مجلة التراث، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص: 579، 580.

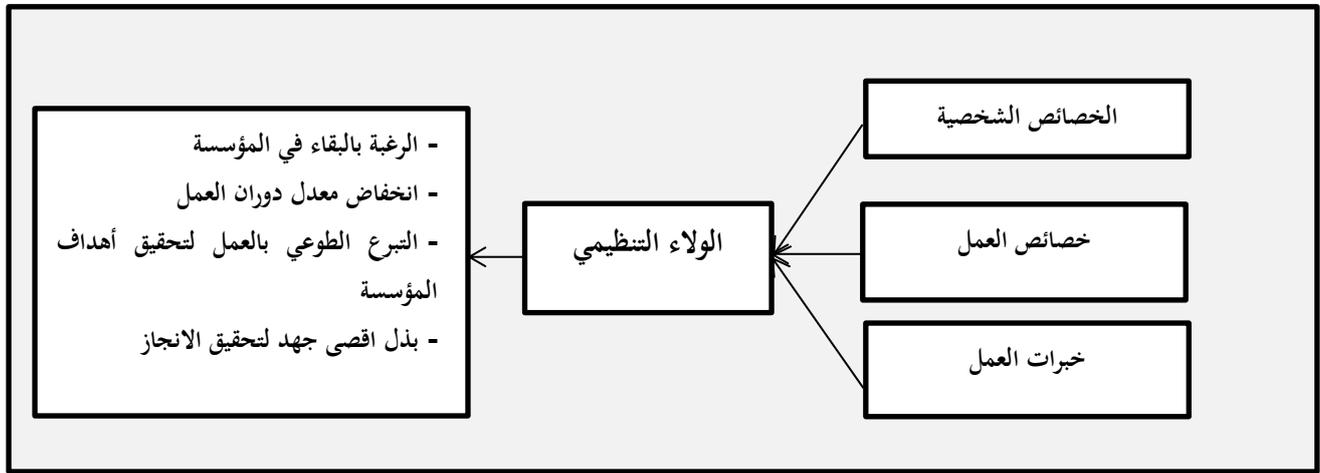
في: ميل الفرد للاندماج مع مؤسسته ومشاركته لها واعتقاده القوي بقبول أهدافها وقيمها والعمل على تحقيقها وتمثل مكونات هذه المراكز حسب ( Steers ) في <sup>1</sup>:

أولاً- الخصائص الشخصية: تشمل الصفات الشخصية ( السن، الحاجة للإنجاز، التعلم، تحديد الدور).

ثانياً- خصائص العمل: ترتبط خصائص العمل بالرضا عن العمل، التحدي في العمل، التفاعل الاجتماعي، والتغذية العكسية.

ثالثاً- الخبرة في العمل: توضح طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في المؤسسة، اتجاهات العاملين تجاه مؤسستهم، انخفاض نسبة دوران العمل، والميل للتبرع الطوعي لتحقيق أهداف المؤسسة وبذل مزيد من الجهد لتحقيق إنجاز أكبر. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (11): نموذج الولاء التنظيمي عند ( Steers )



Source : Steers, R.M, " Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No 1, 1977, p: 3.

#### الفرع الرابع: نموذج ( Stevens & all , 1978 )

يقسم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين هما:

أولاً- الاتجاه التبادلي: يعتبر هذا الاتجاه أن مخرجات الولاء التنظيمي هي عمليات مساهمة متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها مع تركيزها على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه العامل من المنافع والمزايا من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة<sup>2</sup>. وتمثل محددات الاتجاه التبادلي في <sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - صديق توفيق نصار، حليلة عبد الرحيم المطوق، " أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي حسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة"، *مجلة جامعة الأزهر، - سلسلة العلوم الانسانية-*، المجلد 22، العدد 2، 2020، ص: 171.

<sup>2</sup> - الطاهر غراز، محمد الصالح بوطوطن، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

<sup>3</sup> - رضا محاد، مرجع سبق ذكره، ص: 580.

1- هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من طرف المؤسسة، وإمكانية بقائه فيها إذا ما توفرت له مزايا أفضل في مؤسسة أخرى، أي هذا الاتجاه يزودنا بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد العامل إلى إمكانية ترك أو البقاء في المؤسسة التي يعمل بها.

2- نقص في الدعم التحريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

ثانيا- **الاتجاه النفسي**: يعتبر هذا الاتجاه، الولاء التنظيمي هنا نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المؤسسة وجهد مميز يبذله الفرد العامل لمساعدتها على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى قوة رغبته للبقاء كعضو فيها، ومنه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهدافها يشعرون بالانتماء والولاء لها<sup>1</sup>.

#### الفرع الخامس: نموذج ( Angel & Perry, 1983 )

يقوم هذا النموذج بتصنيف الولاء التنظيمي إلى نموذجين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

**أولاً- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي**: يرى هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد العامل وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما، وواضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد العامل كالعمر والجنس والتعليم... باعتبارها محددات سلوكه لأن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية للمؤسسة إلى جانب ما يمارسونه داخلها التي يتحدد على أساسها ولاءهم لمؤسستهم.

**ثانيا- نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي**: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث داخل المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد العامل عن طريق العمل، وينظر للفرد هنا على أساس أن لديه حاجات وأهداف يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها، مقابل تلبية هذه الأهداف من قبل المؤسسة، بحيث أن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة العامل وتعالج بها حاجاته تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى ولاءه أو عدم ولاءه، ذلك أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات العامل سوف تؤدي في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه ومن ثم يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بين العامل ومؤسسته.

#### الفرع السابع: نموذج ( Allen & Mayer, 1990 )

في هذا النموذج تم التمييز بين ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي:

**أولاً- الولاء العاطفي**: يعرف بأنه " مستوى إحساس العامل وإدراكه للخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة في النشاط الإداري"<sup>3</sup>، ويعبر الولاء العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك

<sup>1</sup> - غراز الطاهر، محمد الصالح بوطوطن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 334، 335.

<sup>2</sup> - خالد جوبر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71، 72.

<sup>3</sup> - مروان صباح حسن، مرجع سبق ذكره، 389.

العامل للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة العلاقة بين المشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو<sup>1</sup>، كما وصفت الحالة العاطفية هذه بأنها ربط الهوية الفردية بهوية المؤسسة، وأنها ترتبط بها بغض النظر عن قيمتها المادية البحتة، ويتسم الولاء العاطفي بثلاث سمات أساسية هي<sup>2</sup>:

1- الإيمان القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

2 - المشاركة والاستعداد لبذل المزيد من الجهد لصالح المؤسسة.

3- الرغبة القوية في البقاء عضواً في هذه المؤسسة.

**ثانياً- الولاء المستمر:** تقاس درجة ولاء العامل في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها العامل من خلال استمراره بالبقاء في المؤسسة، مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر تركها والالتحاق بمؤسسة أخرى، ويتأثر تقييم العامل لأهمية البقاء في المؤسسة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن، والخبرة الوظيفية التي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود الرغبة لديه بالاستمرار في عمله<sup>3</sup>.

**ثالثاً- الولاء المعياري:** الذي يعرف بأنه: " شعور العامل بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المؤسسة"، و يعكس هذا النوع من الولاء الإحساس بالمسؤولية والواجب تجاه العمل في المؤسسة والبقاء فيها وتسييد ما قدمته المؤسسة له من خدمات، بحيث أن المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها هذا العامل قبل التحاقه بالمؤسسة ( التطبيع الاجتماعي)، أو عقب التحاقه بها ( التطبيع التنظيمي)<sup>4</sup>.

تتفاعل هذه الأبعاد ( الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر) مع بعضها البعض، لتوضح الحالة النفسية التي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة، حيث يبقى العامل في حالة الولاء العاطفي بناء على رغبته الذاتية، ويبقى في حالة الولاء المعياري لأنه يشعر بأنه ملزم بذلك، في حين يبقى العامل في حالة الولاء المستمر لحاجته للعمل في المؤسسة لأغراض مادية في الغالب<sup>5</sup>.

وعليه يجب أن تكون هذه الأبعاد مجتمعة مع بعضها حتى نصل إلى ولاء مرتفع في المؤسسة. و قد تم الاعتماد على هذا النموذج في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي من أجل إجراء الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> - خالد جوبر، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

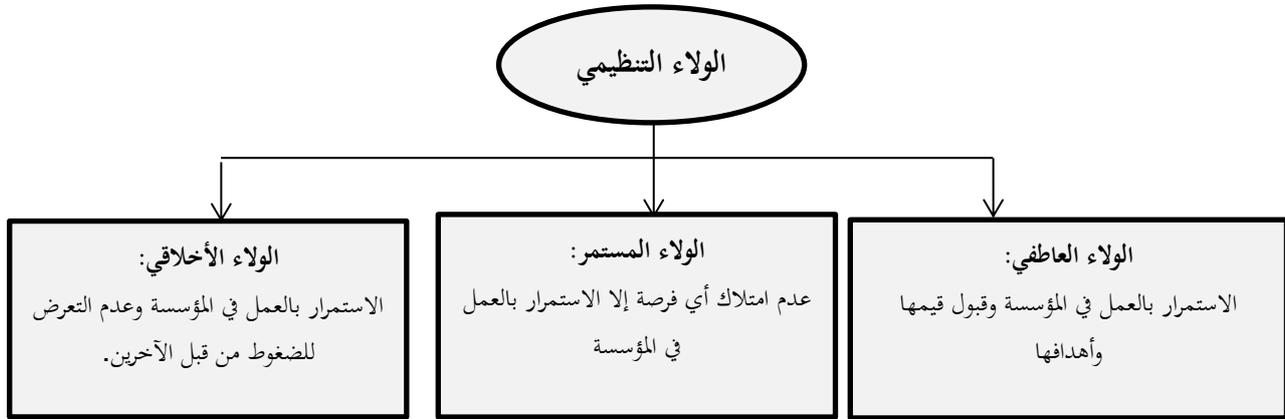
<sup>2</sup> - Agti, D, " The Impact of organizational commitment on organizational citizenship behaviors : Field study in Jordanian commercial banks", *El-Bahith Review*, No 15, 2015, p: 87.

<sup>3</sup> - حياة بلطرش، أحمد جميل، " أبعاد الولاء التنظيمي وواقعة بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص : 32.

<sup>4</sup> - مروان صباح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 390.

<sup>5</sup> - معاذ نجيب غريب، " إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة"، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

ويمكن توضيح أبعاد الولاء التنظيمي حسب (Allen & Mayer) في الشكل التالي:  
الشكل رقم: (12): أبعاد الولاء التنظيمي حسب (Allen & Mayer)



المصدر: حياة بلطرش، أحمد جميل، " أبعاد الولاء التنظيمي وواقعة بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 32

### الفرع الثامن: نموذج الثقافة التنظيمية

يعد هذا النموذج من أحدث النماذج في دراسة وتفسير الولاء التنظيمي للفرد العامل، فيكون الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج نابع من الإحساس الذاتي الذي يجد من المظاهر السلبية التي ترتبط ببعض المظاهر التنظيمية مثل التسرب الوظيفي والغياب، أي أن هذا النموذج ركز على جانب نتائج الولاء التنظيمي، وباعتبار أن ثقافة المؤسسة التي تتمحور حول قيم المؤسسة وعلاقتها ببيئتها وبغيرها من المؤسسات تعد من المحددات الأساسية للولاء التنظيمي، فهي تعد أسلوبا فعالا باعتبار أن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فالولاء التنظيمي للمؤسسة يعد عملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا العامل عن عمله داخل المؤسسة بسبب الحوافز والمكافآت<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل تكون الولاء التنظيمي لدى الفرد وعوامل نجاحه

يمر تشكيل الولاء التنظيمي بعدة مراحل، كما يتطلب نجاحه عدة عوامل وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب

#### الفرع الأول: مراحل تكون الولاء التنظيمي لدى الفرد

حدد (Buchanan) في الدراسة التي أجراها عام 1974 حول بناء الولاء التنظيمي لدى المديرين في تنظيمات العمل أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد من خلال ثلاث مراحل متعاقبة هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أحمد أبو حمور، " مفاهيم إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 322.

<sup>2</sup> - شافية بن حفيظ، " مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 17، 2014، ص: 197، 198.

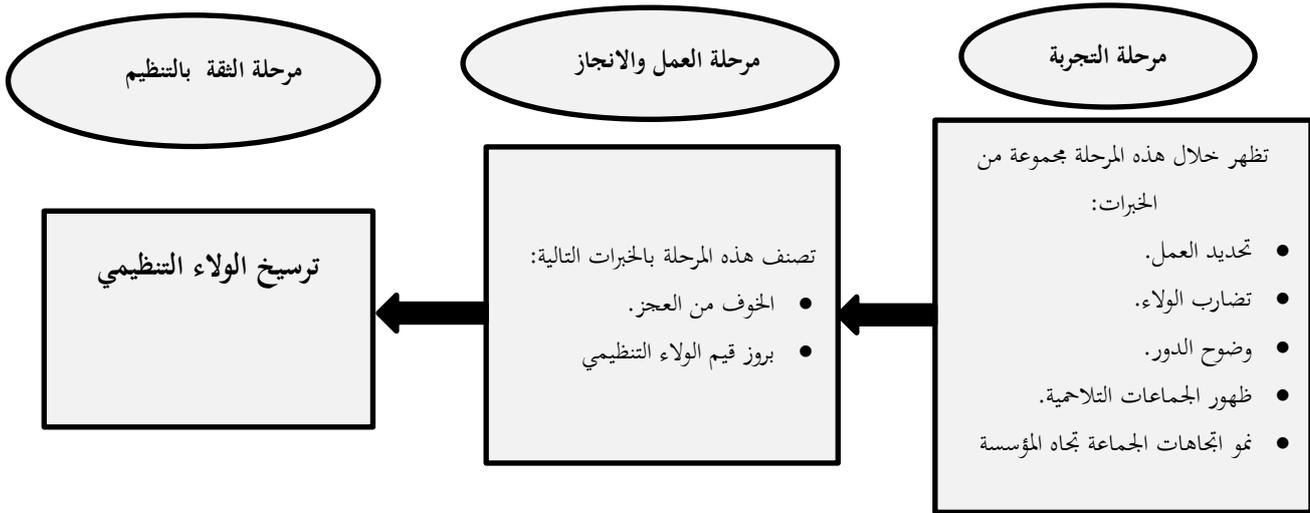
- المرحلة الأولى: مرحلة ما بعد التعيين ( مرحلة التجربة): وهي فترة تجريبية تمتد من سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، بحيث يخضع لعملية التدريب والاعداد والاختيار، و ينصب اهتمام الفرد هنا على الحصول على القبول من التنظيم ويحاول أن يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب وخبرات جديدة.

- المرحلة الثانية: مرحلة العمل والانجاز: وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة، أي فترة مباشرة الفرد لعمله، وتتراوح هذه الفترة ما بين عامين وأربع سنوات، يهتم الفرد من خلالها بإثبات والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة بظهور بعض الخبرات هي: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، ظهور قيم الولاء للمؤسسة والعمل.

- المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له: تبدأ هذه الفترة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يبدأ فيها العامل بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها وتصبح متينة وشديدة الوثاق، ويشعر الفرد حينها أنه يريد العمل دون كلل ولا ملل لصالح مؤسسته، وينتقل بذلك الفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، ثم دعم الولاء من خلال استثماره في التنظيم وتقييمه عملية التوازن بين الجهود والاغراءات المقدمة له<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب (Buchanan)



المصدر: كريم ناصر علي، " الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23، العدد 97، 2017، ص:

793

أما (O,reily & Chatman, 1986) فقد حددا مراحل تطور الولاء التنظيمي للفرد في 3 مراحل هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - كريم ناصر علي، " الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23، العدد 97، 2017، ص: 792.

<sup>2</sup> - صونية براهيمية، مرجع سبق ذكره، ص: 298.

المرحلة الأولى، مرحلة الإدغان أو الالتزام: ويكون مع بداية التحاق الفرد بالمؤسسة، ويبنى الولاء التنظيمي في هذه المرحلة على المكاسب التي يحصل عليها هذا الفرد نتيجة انضمامه للمؤسسة، فتجده يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بمطالبهم مقابل حصوله على المكاسب المختلفة من هذه المؤسسة.

المرحلة الثانية، مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة: وهنا نجد أن رغبة الفرد العامل في البقاء والاستمرار في المؤسسة هي السبب في تقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم، حيث أن بقاءه فيها سوف يشبع حاجته للانتماء، الأمر الذي يؤدي إلى شعوره بالفخر والاعتزاز لكونه عضواً في المؤسسة.

المرحلة الثالثة، مرحلة التبنى: في هذه المرحلة تتشابه وتتطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف المؤسسة وقيمها، ويبدأ الفرد في تبني أهداف وقيم المؤسسة نتيجة لشعوره بأن تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقيق أهدافه، وأن دفاعه عن قيمها هو الدفاع عن قيمه شخصياً.

في حين حدد (Steerz,1977) المراحل يمر بها الفرد خلال تطور ولاءه التنظيمي فيما يلي<sup>1</sup>:

- المرحلة الأولى، مرحلة الالتحاق بالمؤسسة: تسمى هذه المرحلة مرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمؤسسته، واختيار المؤسسة لأفرادها، ومدى فناعة الفرد في اختيار المؤسسة، وكيفية اختيار المؤسسة لعمالها.

- المرحلة الثانية، الولاء للمؤسسة وتحديد مدها: أين يقرر العامل في هذه المرحلة مدى عمق ارتباطه بالمؤسسة الذي يتحدد في ضوء:

1- مدى قبول الفرد العامل لأهداف المؤسسة.

2- مدى قبول الفرد العامل لأن يكون عضواً في المؤسسة.

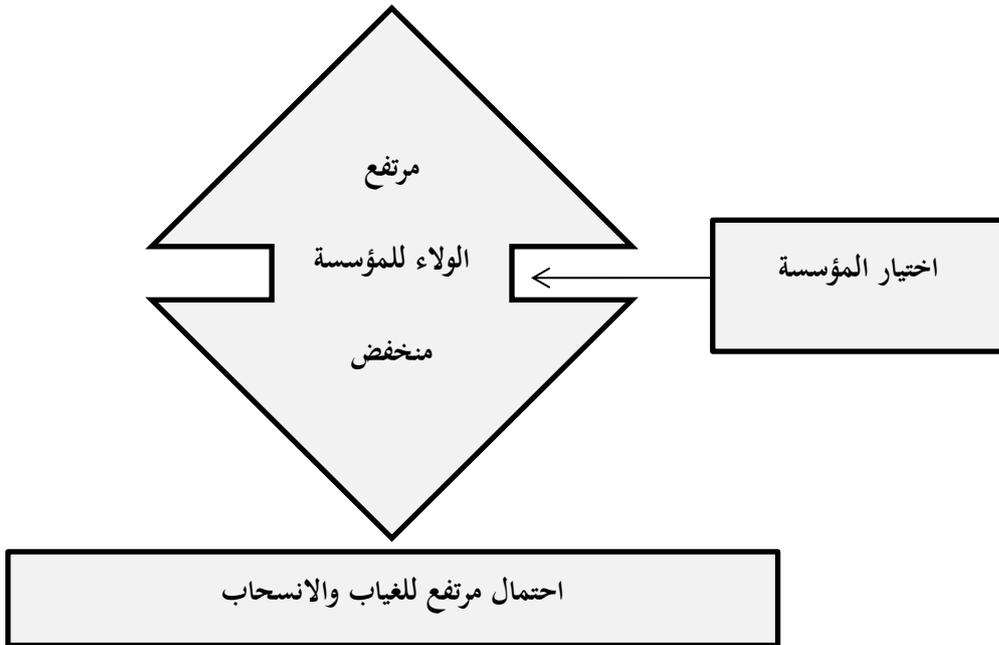
3- مدى استعداد الفرد العامل للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- المرحلة الثالثة، قرار المشاركة أو الانسحاب: تتحدد درجة مستوى الولاء لدى الفرد وترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة، حيث أن المستوى العالي من الولاء يعني احتمال أقل للانسحاب من المؤسسة، والعكس صحيح.

إن الشكل الموالي يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند (Steers)

<sup>1</sup> - محمد سرحان خالد المخلافي، " أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001، ص: 196.

شكل رقم (14): مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب ( Steers )



المصدر: محمد سرحان خالد المخلافي، " أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001، ص: 196.

استناداً إلى ما سبق نلاحظ أن هناك تباين واختلاف في آراء العلماء والباحثين حول المراحل التي يمر بها تكون الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل، وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن هناك اتفاق على أن الولاء التنظيمي لا يولد مباشرة بل يمر بعدة مراحل، بداية من مرحلة التحاق الفرد بالمؤسسة إلى غاية المرحلة التي تنمو فيها اتجاهاته وقيمه وولاءه لهذه المؤسسة.

### الفرع الثاني: عوامل نجاح الولاء التنظيمي

لكي تحقق مراحل بناء الولاء التنظيمي أهدافها ونجاحها لابد من مراعاة مجموعة من العوامل أهمها<sup>1</sup>:

أولاً- تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق والقيام بتقسيمهم إلى مجموعات حسب درجة الولاء التنظيمي لديهم.

ثانياً- العمل على توفير المناخ الملائم لقبول عملية التغيير وتجنب مقاومته.

ثالثاً- مراعاة البعد الانساني والاجتماعي للعامل.

رابعاً- تصميم الأدوات والاستمارات بشكل علمي ومدروس لتحديد درجة الولاء لدى العاملين وعلى مستوى المؤسسة.

خامساً- دعم القيادة الإدارية لهذه الجهود في المؤسسة.

سادساً- مشاركة العاملين في هذه الجهود وفي جميع المراحل.

سابعاً- تكوين الفريق المسؤول عن بناء الولاء التنظيمي من أصحاب الكفاءات الذين يمتلكون المهارات الانسانية اللازمة.

<sup>1</sup> - فريدة زيني، " الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين - دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكولور بمستغام-"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، 2012، ص: 198، 199.

ثامنا- توافر الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق، وتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.

تاسعا- اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.

عاشرا- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج تنفيذ المراحل السابقة من أجل تحديد مدى فعالية الأنشطة في تحقيق الأهداف الموضوعية والمشكلات التي تحول دون تحقيق ذلك.

### المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي

المؤسسات اليوم مجبرة على السعي من أجل الحصول على ولاء العاملين فيها ويعود اهتمامها بزيادة درجة ولاء عمالها لمجموعة من الأسباب أهمها<sup>1</sup>:

أولاً- ضمان استمرار القوى العاملة بالمؤسسة خاصة ذوي التخصصات النادرة.

ثانيا- إيجاد الدافع لدى العمال لبذل مزيد من الجهد والأداء في المؤسسة.

ثالثا- تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، وذلك بهدف تحسين مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها.

رابعا- إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع على عاتق العمال بالدرجة الأولى، من خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

خامسا- إن العامل هو أساس وجود المؤسسة، وشعوره بالانتماء إليها سوف يحفزه على العمل على بقائها واستمرارها.

سادسا- على الرغم من أن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج بالضرورة إلى الموارد المادية، إلا أن العنصر البشري هو المسيطر والمتحكم في هذه الموارد، وهو الذي يستطيع توجيهها الوجهة الصحيحة واستخدامها أفضل استخدام.

سابعا- إن شعور العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة يزيد من رضاهم ويجفهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمؤسسة.

ثامنا- كلما زاد شعور العمال بالولاء للمؤسسة، كلما ساعد ذلك على تقبلهم أي تغيير يكون لصالحها وتقدمها، وذلك إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمؤسسة سوف يعود عليهم أيضا بالخير.

تاسعا- إن شعور العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث يكون هناك استجابة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

عاشرا- كلما زادت درجة ولاء العمال للمؤسسة، كلما زاد شعورهم بالارتياح والأمان والاستقرار في العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء والانتاجية.

<sup>1</sup> - فوزي ميهوبي، " علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحترق النفسي والولاء التنظيمي لدى المرؤوسين"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013، ص: 138.

المبحث الثالث: النظريات، المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي، واستراتيجيات تعزيزه.

في هذا المبحث نتطرق إلى المداخل النظرية للولاء التنظيمي ونظرياته كما نستعرض أهم استراتيجيات تعزيزه

### المطلب الأول: نظريات الولاء التنظيمي

تعددت النظريات المرتبطة بدراسة الولاء التنظيمي سواء كان بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومن هذه النظريات نجد<sup>1</sup>:

أولاً- نظرية التنافر المعرفي: حسب أصحاب هذه النظرية ينظر للولاء التنظيمي على أنه " اتجاه"، وقد أشارت إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم أو تغيير هذا الاتجاه، كما أكدت على أهمية الاتساق المعرفي الذي لا يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي، من رواد هذه النظرية نجد (Festinger, L).

ثانياً- نظرية التحليل النفسي: صاحب هذه النظرية هو (Freud, S)، تناولت هذه النظرية الولاء التنظيمي بصورة غير مباشرة وتم وصف أيضا بأنه " اتجاه" مع الإشارة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات وتدعيمها.

ثالثاً- نظرية الشخصية الانسانية: من أهم رواد هذه النظرية نجد (Adler, A) و (Horney, K)، وقد تناوت هذه النظرية الولاء من خلال نظرياتهم حول الشخصية، وأكدوا على أن الانسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية وعليه أن ينشغل بأنشطة إيجابية حتى يحي حياة اجتماعية سوية.

رابعاً- نظرية الحاجات: اعتبر (Maslow, A) الولاء من أهم الدوافع الانسانية، حيث يرى بأن إشباع الحاجات الانسانية يخضع لأولية تعبر عن مدى أهمية هذه الحاجة، وجاءت في المرتبة الأولى في هرمه الحاجات الفسيولوجية، تليها الحاجة للأمن، ثم الحاجة إلى الانتماء و ربطه بالحب مشيراً إلى أهميته كحاجة ضرورية لتحقيق الفرد لذاته.

خامساً- نظرية المقارنة الاجتماعية: أكد (Festinger, L) من خلال نظرية المقارنة الاجتماعية على أهمية الولاء والانتماء مشيراً بأنه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية التي لها أثرها على الانسان ولما لها من دور في تحقيق التوحد والاندماج وتماسك أفراد التنظيم.

سادساً- النظرية الثقافية: إن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي عبارة عن أسلوب قوي لضبط العاملين على اعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هو الأسلوب الذي يمكن من ضبط وتوجيه سلوك العاملين، ويعتبر الولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات، كما يتضمن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج توحيد العمال وقيولهم لقيم وأهداف المؤسسة واعتبارها قيمهم وأهدافهم، وكذا الاستعداد للدفاع الشخصي عن سمعة المؤسسة والتضحية من أجلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد سويسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 154، 155.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص: 155، 156.

سابعاً- نظرية التبادل الاجتماعي: تنص نظرية التبادل الاجتماعي حسب (Menguc, B, 2000) أن العمال الذين يشعرون بالعدالة في التعامل فيما بينهم ولديهم ثقة في مديريهم ومؤسستهم سوف يتجاوزون أداء الأعمال الرسمية ويقومون بأعمال تطوعية أخرى تعود بالفائدة على المؤسسة<sup>1</sup>، كما أن العلاقات المشتركة بين العمال تلزمهم في تلك العلاقة إلى تبادل المنافع والخبرات المشتركة، ومنه فالولاء التنظيمي ينتج ويتحدد بحسب الصورة الذهنية المدركة حول مختلف المنافع والخبرات التي يتلقاها كل طرف من قبل الطرف الآخر<sup>2</sup>، كما فسر (Knudsen.et.al, 2003) الولاء التنظيمي من وجهة نظرية التبادل الاجتماعي إلى القيمة المدركة للعلاقة، وأوضح أنه وفي حالة توفير المؤسسة لعمل مجزي، و بيئة عمل داعمة، فإن العاملين سوف يبادلونها بالالتزام والولاء تجاهها<sup>3</sup>، أما (Douglas, 2008) فقد قام بتفسير الولاء التنظيمي ضمن نظرية التبادل الاجتماعي من خلال أهمية تحقيق الاعتراف المتبادل بالاحتياجات المستقلة لكل من المؤسسة والعامل، أي من خلال الاعتراف المتبادل بالهدف من أجل المصلحة المشتركة، وأن تكامل الحاجات الفردية للعامل مع الحاجات التنظيمية المتمثلة في الأهداف والقيم ضمن إطار علاقة متكاملة بطريقة تخلق استجابة دائرية متكاملة والتي تؤثر فيما بعد على الفرد والمؤسسة ككل<sup>4</sup>.

ثامناً- نظرية التوقع: تنص هذه النظرية على وجود علاقة تبادل بين العاملين ومؤسستهم، فالعاملين الذين ينخرطون في سلوكيات علاقات مشتركة يتوقعون أن يحصلوا على منافع في المستقبل وذلك مقابل التزامهم ووفائهم بالواجبات التي تملئها عليهم تلك العلاقات التبادلية<sup>5</sup>، ومنه ففكرة الولاء المشتق من نظرية التوقع يكمن في عملية التقييم الذاتي المدرك لمختلف الجهود المبذولة من قبل الفرد العامل وخبراته المكتسبة ومدى توافقيها مع الصور الذهنية المدركة للمنافع المتوقعة الحصول عليها، فتعتبر فترة التوقع بحد ذاتها من أهم محددات التحفيز الجوهرية عند العامل، وبالتالي فالتوقعات غير الملباة تعتبر من أهم محبطات الولاء التنظيمي لدى العامل ومن الصعب جدا تعويضها خاصة إذا كانت ذات دلالة معنوية في مضمونها<sup>6</sup>.

تاسعاً- نظرية الهوية الاجتماعية: الهوية الاجتماعية هي جزء من الذات وتعرف في سياق إدراك الشخص لعضويته في جماعة اجتماعية ينطلق منها في تحديد مفهومه لذاته، وتشير نظرية الهوية الاجتماعية ل (Tajfel, H)

<sup>1</sup> - Menguc, B, " " An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol 20, No 4, 2000, p: 205.

<sup>2</sup> - حيدرة غسان رجب، " دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية ( دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق واللاذقية)", أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2014، ص: 159.

<sup>3</sup> - Knudsen, H.K, et al, " Downsizing Survival: " The experience of work and organizational commitment", **Sociological Inquiry**, Vol 73, No 2, 2003, p : 267.

<sup>4</sup> - Douglas, R.G, " The Influence of outsourcing on organizational loyalty : A phenomenological study in the aerospace industry", **A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of business administration** , University of phoenix , 2008, p p : 47, 48.

<sup>5</sup> - Ibid, p: 48.

<sup>6</sup> - حيدرة غسان رجب، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

إلى: " شعور الشخص لذاته وبمن يكون بناء على عضويته في جماعة اجتماعية" بمعنى أن مفهوم الشخص لذاته يؤسس في جزء منه على تصوره لمهية وخصائص ومكانة جماعة العضوية والانتماء، كما أشارت إلى أن الجماعات التي ينتمي إليها العامل تعد مصدرا لفخره واعتزازه وتقديره لذاته<sup>1</sup>، وضمن سياق هذه النظرية فالعمال دائما يميلون إلى الانخراط في جماعات ذات منزلة عالية اجتماعيا حيث تستطيع إشباع لهم حاجات الاحساس بالقيمة الذاتية والتميز، وبالتالي تؤمن لهم الصورة الاجتماعية التي يرغبون بها، ووفق هذه النظرية فإن العمال ذوي الانتماء لمثل هذه المجموعات هم أكثر ولاء لمجموعاتهم من العمال الذين ينتمون لمجموعات ذوي منزلة منخفضة اجتماعيا<sup>2</sup>.

**عاشرا- نظرية المعاملة بالمثل:** اشتقت نظرية المعاملة بالمثل من نظرية التبادل الاجتماعي، تنص هذه النظرية " على أن العمال عليهم أن يقوموا بمساعدة من يساعدهم، كما يتوجب عليهم عدم إيذاء الناس الذين يساعدهم" أي تقوم على فكرة الاعتماد المتبادل بين الأعضاء ضمن علاقات مشتركة، ومنه فالولاء التنظيمي ضمن هذه النظرية يرجع إلى مناخ الثقة والعدالة الذي من المفترض أن يكون مهيمنا على جو تلك العلاقات المشتركة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي

تقسم المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية<sup>4</sup>:

**أولاً- المدخل السلوكي:** ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للعامل إلى ارتباطه بالمؤسسة وذلك من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يقوم باستثمارها داخل المؤسسة، حيث ينبع الولاء هنا من المكاسب التي يرى العامل أنه سيحققها إذا ما استمر بالعمل فيها، أو التكاليف التي يتكبدها إذا ما تركها.

**ثانيا- مدخل الاتجاهات:** ينظر للولاء التنظيمي حسب هذا المدخل على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الفرد العامل ومؤسسته، فعندما تصبح قيم الفرد العامل وأهدافه ومعتقداته متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها فإن هذا العامل سوف يبذل كل جهوده في عمله من أجل الرقي بمؤسسته، ولا يفكر في مغادرتها، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للعمال بمؤسستهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن العمال يقومون بذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

**ثالثا- المدخل السيكولوجي:** ينصب تركيز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، ذلك أن الولاء التنظيمي يمثل اتجاهها يربط العامل بالمؤسسة وتطابقه معها وكذا قوة الارتباط فيما بينهما.

<sup>1</sup> Cynthia Vinney ترجمة محمد السعيد أبو حلاوة، " فهم نظرية الهوية الاجتماعية وتأثيرها على السلوك" ، ص: 8، متاح على

الموقع

<http://arabpsynet.com/Documents/DocAbouHalawa-SocialIdentityTheory.pdf>

<sup>2</sup> - حيدرة غسان رجب، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

<sup>3</sup> - Westwood, R, et Al, " Theorizing Chinese employment relations comparatively: Exchange, Reciprocity and the moral economy", *Asia pacific journal of management*, Vol 21, No 3, 2004. p : 368.

<sup>4</sup> - حديجة عبادو، " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات - دراسة ميدانية بجامعات ( ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة) -"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 18، 2015، ص: 53.

رابعاً- مدخل التنظيميات المتعاضمة: تقوم مداخل التنظيميات المتعاضمة على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية وولاء العمال لأهداف التنظيم الرسمي وقيمه يتأتى من خلال تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل بل حتى على حياتهم الاجتماعية خارج العمل<sup>1</sup>.

خامساً- المداخل البنائية المحدثة: تنطلق مداخل البنائية المحدثة في دراستها للولاء التنظيمي من مختلف الاسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراديكالية حول العديد من القضايا مثل: سوق العمل، أنجاز المكانة، الطبقة، بناءات القوة والعمل، ويستهل علماء المداخل البنائية المحدثة مناقشاتهم حول المحددات البنائية للولاء التنظيمي أولاً، برفض فكرة أن العلاقة بين العامل والمؤسسة لا تتصف بالانعزالية، بل تتصف بالديناميكية العالية، في حين تتمثل الخطوة الثانية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين سلوك العمال والرضا عن العمل لجماعات العمل وأخلاقياً<sup>2</sup>.

سادساً- المدخل التبادلي: طبقاً لهذا المدخل يعتبر الولاء التنظيمي محصلة للعلاقات التبادلية بين المؤسسة والعاملين من ناحية الاسهامات والمنافع، كما ينظر للولاء التنظيمي حسب هذا المدخل على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه ووفقاً لهذا المدخل فإنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر العامل زادت درجة الولاء التنظيمي<sup>3</sup>.

يتكون الولاء التنظيمي من منظور العلاقة التبادلية من العناصر التالية<sup>4</sup>:

- 1- وجود علاقة تبادلية بين العامل والمؤسسة، متمثلة في العقد النفسي بينهما.
  - 2- وجود أهداف وقيم تنظيمية.
  - 3- وجود منافع متبادلة بين المؤسسة والعمال تتمثل في تحقيق أهدافها وحصول العامل على حقوق ومكاسب.
  - 4- استمرار العامل مع المؤسسة وعدم تركه لها تحت أي ظرف من الظروف.
- والشكل الموالي يبين مكونات الولاء التنظيمي وفق العلاقة التبادلية

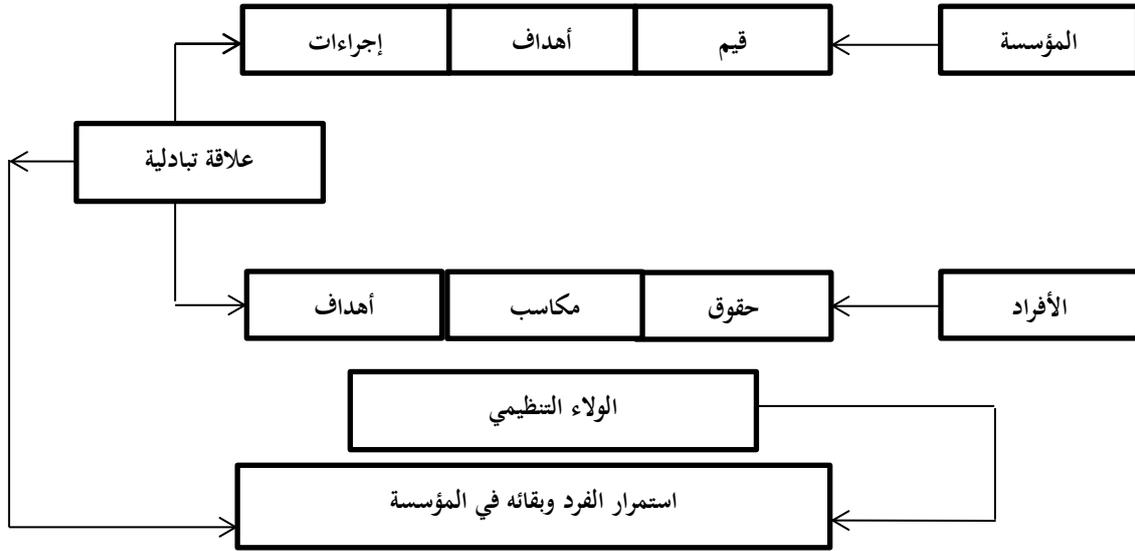
<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام، " الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري-"، مجلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، 1993، ص: 257.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص: 258، 259.

<sup>3</sup> - أميرة محمد رفعت حواس، " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص ص: 57، 58.

<sup>4</sup> -زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء - دراسة حالة جامعة الجزائر-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص: 78.

الشكل رقم (15): عناصر الولاء التنظيمي في ضوء منظور العلاقة التبادلية



المصدر: زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء - دراسة حالة جامعة الجزائر-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشف، الجزائر، 2015، ص:79.

يتضح من خلال الشكل أن هناك علاقة تبادلية بين مكونات المؤسسة المتمثلة في ( القيم، الأهداف، الإجراءات) وبين مكونات العاملين المتمثلة في ( الحقوق، المكاسب، الأهداف) حيث تتفاعل مع بعضها البعض تؤدي في النهاية إلى توليد الولاء التنظيمي للعاملين الذي ينتج عنه استمرارهم بالعمل في المؤسسة وبقائهم فيها.

### المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

نميز هنا بين استراتيجيتين مختلفتين للولاء التنظيمي وهما استراتيجية الضبط، واستراتيجية الولاء<sup>1</sup>:

**أولاً- استراتيجية الضبط ( السيطرة):** تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاماً عميقاً وليس الطاعة فقط، وأن الولاء لا يمكن له أن ينمو ويزدهر في مؤسسة يسود فيها ويحكمها نموذج السيطرة التقليدية، لذلك تقوم هذه الاستراتيجية على تقسيم العمل إلى أعمال صغيرة، تقسم هي أيضاً إلى أدوار خاصة تصنف من أعلى السلطة إلى أدناها، تهدف إلى المحافظة على النظام وال ضبط وتحقيق كفاءة عالية في تطبيق سياسات الأعمال.

**ثانياً- استراتيجية الولاء (الالتزام):** تستند هذه الاستراتيجية على حقيقة مفادها أن الانتاج يزداد كلما كان هناك التزام وولاء، حيث تتبنى العديد من المؤسسات اللامركزية والابتعاد عن المستويات الهرمية، وربط الجودة بنشاطات الانتاج وبمستويات تنظيمية قليلة والعمل على فتح وظائف جديدة تشجع على المشاركة والمرونة وتحمل المسؤولية، وتكون توقعات مستويات الأداء في ظل هذه الاستراتيجية عالية من أجل إنجاز الأهداف وتطوير المؤسسة.

<sup>1</sup> - مروان صباح حسن، " الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية"، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 36، العدد 3، 2016، ص: 391.

ويمكن إعطاء مقارنة بين هتين الاستراتيجيتين من خلال مجموعة من المعايير نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 04): المقارنة بين استراتيجيتي الضبط والولاء

استراتيجية الولاء	استراتيجية الضبط	معيار المقارنة
تقوم على افتراضات النظرية Y والتي تتلخص في: - أهداف العامل تتوافق مع أهداف المؤسسة. - العمل شيء محب للفرد. - لديه الطاقة والقدرة اللازمة على ممارسة العمل بابتكار وابداع.	تقوم على افتراضات النظرية X حيث تتلخص في: - أهداف العامل تتعارض مع أهداف المؤسسة. - الفرد يتجنب المسؤولية. - طموح الفرد محدود. - الفرد كسول ولا يحب العمل.	المدافعية
تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية.	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع.	توقعات الأداء
ينظر إليها على أنها في غاية الأهمية لتحقيق أهداف التنظيم.	ترى فقط أنها تتمثل في الانتاجية	جودة بيئة العمل
تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة	تحديد مستوى الأجور والمرتبات ( العائد المادي)	المتطلبات
تصميم التدريب بهدف مساعدة العاملين لمواجهة مختلف الاحتياجات الخاصة باتخاذ القرار، وحل المشكلات، والاعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.	التدريب على المهارات لمقابلة الحد الأدنى من المتطلبات والمهارات الأساسية للوظيفة	التدريب والتنمية البشرية
الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.	السلوك القائم على اختلاف الأجر	تقويم الأداء
يتخذ القرار من خلال التمكين والمشاركة.	يكون أوتوقراطي	اتخاذ القرار
قائم على التوقع، القيم، المشاركة.	قائم على القوة، الثواب، والعقاب، السلطة المركزية الرسمية.	نظام الضبط
التعاون، التخطيط، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل، حل المشاكل.	التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التعاقد، ثقة أقل، العلاقة محددة على أساس النسق التنظيمي.	علاقات العمل
المشاركة في حل المشاكل عن طريق المناقشة والبحث عن الحلول المتبادلة.	استخدام القوة والسلطة.	الصراع الإداري
نظام الاتصال مفتوح ويشجع على المشاركة وحل المشكلات.	مغلق، يحتاج الاتصال إلى فهم وتفسير.	نظام الاتصال

المصدر: منير ابراهيم أحمد طالب، " علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية غزة"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص: 32.

من خلال الجدول السابق الذي يبين المقارنة بين استراتيجيتي تعزيز الولاء التنظيمي ( استراتيجية الضبط، واستراتيجية الولاء) نجد أن المؤسسة التي تتبع استراتيجية الولاء سوف ينتج عنها ولاء جيد من قبل العاملين، حيث يبدون رضاهم عنها ويسعون جاهدين لتحقيق أهدافها والبقاء فيها، وذلك نظير العناصر التي تدعمها هذه

الاستراتيجية ، في حين المؤسسة التي تتبع استراتيجية الضبط يتولد عنها عمال منخفضي الولاء، أو ولاء منعدم ويتكون المؤسسة في أول فرصة تتاح لهم.

لذلك فالمؤسسة الناجحة هي التي تعمل على إبقاء عمالها مرتبطين بها ويجونها ويشعرون بالولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم، ولكي تحقق هذا المسعى وجب عليها أن تقوم باتباع خطة عمل وفق مجموعة من الإجراءات أهمها<sup>1</sup>:

**أولاً- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:** إن الرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية بل متجه وصورة واضحة للمستقبل، حيث يكون هذا المنهج باعثاً ومحركاً لسلوك العامل داخل المؤسسة بالإسراع للعمل والانهماك فيه وإتقانه، ويعمق هذا الشعور جدور حب العامل لمؤسسته، فيتفنن بدوره في العناية بمصالحها، في حين غياب هذا الشعور سوف يحول العامل من إنسان له تفرد وحلمه ورؤيته إلى عامل مصبوب في قالب الوظيفة مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدرك إلى أين ولماذا؟، فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل وما هو هدفه؟ لذلك وجب أن يكون العامل على دراية بظروف عمله والهدف منه، حتى يؤديه على أكمل وجه.

**ثانياً- التلاحم والاندماج:** وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية. وقد وجد علماء النفس أنه لا يوجد شعوراً سلبياً يحطم معنويات العمال واللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتزاف، وأنه لا يوجد شعور إيجابي ينجز المسؤوليات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن يشعر بأن هناك رابطة قوية تشده لعمله وأنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه لكسب رزقه وشعوره بالطمأنينة والهدوء والراحة النفسية فيه.

**ثالثاً- تحقيق الاستقرار العائلي:** عندما تولي المؤسسة الاهتمام الكافي للفرد العامل وتحقق له الاستقرار في حياته العائلية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح، إلخ... حينها يدرك العامل ويشعر أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه، الأمر الذي يمكنه من الخروج بنجاح من الصراع النفسي الذي ينتج من الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومنه الحياة الاجتماعية، عندها سوف يتولد لديه الشعور بالاهتمام من طرف المؤسسة ويزداد حبه وارتباطه بها.

**رابعاً- تعزيز التعلم والتدريب:** لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على مختلف التقنيات والمعارف الجديدة، ولتحقيق ذلك على المؤسسة أن تحقق الأمن الوظيفي للعامل وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء والأداء المرتفع، كذلك لتعزيز التعلم والتدريب على المؤسسة أن تشجع التعليم المستمر، ذلك أن

<sup>1</sup> - أحمد عمر كردش، " أثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي ( بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين )"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2016، ص: 161، 162.

المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على هذا التعلم، ولا يتحقق هذا إلا بترجمتها إلى برامج علمية من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال نجد كمثال إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة...

**خامسا- تمكين العاملين:** أي منح العاملين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ مختلف القرارات المناسبة سواء على المستوى الشخصي أو المهني، ويمكن للمؤسسة أن تمنح العامل حرية التصرف من خلال السماح له بالتحريب والاكتشاف الجديد، إضافة إلى تصميم برنامج خاص بعملية التمكين<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص : 63.

### المبحث الرابع: نجاح الولاء التنظيمي داخل المؤسسة

إن اهتمام المؤسسة بالولاء التنظيمي راجع لما له من تأثير مهم في كثير من سلوكيات الفرد العامل وانعكاسه على الفرد والمؤسسة على حد سواء، نتطرق في هذا المبحث إلى أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل، والعوامل المساعدة على نموه، قياسه، وتأثيراته.

#### المطلب الأول: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

تعدد أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل في المؤسسة أهمها ما يلي:

##### الفرع الأول: أسباب ضعف الولاء التنظيمي

يعود ضعف الولاء التنظيمي في المؤسسات لجملة من الأسباب نذكر أهمها<sup>1</sup>:

أولاً- تقصير إدارة المؤسسة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.  
ثانياً- عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ذلك أن عدم وضع العامل في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وميولاته سوف ينعكس حتماً على درجة ولائه.

ثالثاً- شعور العامل بالقلق وعدم الاستقرار، فشعور العامل بأن مؤسسته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده إحساس بعدم الاطمئنان والقلق.

رابعاً- عدم إتاحة فرص التقدم والترقي بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة من الإحباط وضعف روحهم المعنوية.

ومن الأسباب الأخرى لضعف الولاء التنظيمي نجد<sup>2</sup>:

خامساً- عدم وجود وحدة عمل طبية تسهر على رعاية العمال ومتابعتهم صحياً ونفسياً.

سادساً- ضعف الراتب وقلة الحوافز سواء المادية أو المعنوية بالإضافة إلى عدم إشباع حاجات العمال الفردية الشخصية والاجتماعية.

سابعاً- عدم الاستقرار الوظيفي وإحساس العامل بعدم الأمان داخل المؤسسة، حيث يحس بأنه مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالتوقف عن العمل أو العزل دون تعويض أو سابق إنذار.

ثامناً- تكوين فرق عمل غير متناسبة مع بعضها البعض كاختلاف القيم، العادات، المستوى التعليمي، الافتقار لروح التعاون والتشارك في إنجاز الأعمال.

تاسعاً- الصراع التنظيمي الدائم داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر على درجة ولاء العاملين لمؤسستهم.

<sup>1</sup> - مرتضى جبار النوري، مديحة عباس خلف، " أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي - بحث ميداني -"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 96، 2013، ص: 115.

<sup>2</sup> - وليد شلابي، نوال حمريط، " مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية بولاية المسيلة-"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 2، 2016، ص: 61.

### الفرع الثاني: مظاهر ضعف الولاء التنظيمي

أهم مظاهر ضعف الولاء التنظيمي داخل المؤسسة نجد هناك أشكالاً مختلفة سواء من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، ومن أهم هذه المظاهر نذكر<sup>1</sup>:

أولاً- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل، إضافة إلى ضعف الشعور بالاستقرار والأمان.

ثانياً- تزايد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، بالإضافة إلى عدم وجود علاقات احترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.

ثالثاً- تماون وتعالى القيادة الإدارية للمؤسسة وابتعادها عن المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية.

### المطلب الثاني: العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي

من أهم أسباب نجاح أي مؤسسة هو شعور عمالها بالولاء لها، فالولاء التنظيمي من أرقى وأسمى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى جهد ممكن، متجاهلاً بذلك مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، وقد قام العديد من الباحثين والكتاب بتحديد مجموعة من العوامل التي من شأنها المساعدة في زيادة الولاء التنظيمي، ومن هذه العوامل:

أولاً- قيام المؤسسة بإشباع الحاجات الانسانية لعمالها: توجد مجموعة من الحاجات التي يسعى العاملون إلى إشباعها داخل المؤسسة، هذا الاجراء من شأنه مساعدة العامل على تكوين ما يسمى بالتوازن الذي يولد لديه الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

ثانياً- المكانة الاجتماعية: وهي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وتتعدد أسباب المكانة الاجتماعية حيث نجد الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المؤسسة وأتماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور...، وكذا الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المؤسسة كالتعليم والمكانة المهنية، وقد تكون المكانة أيضاً رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوهم فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط العمال ببعضهم البعض في المؤسسة حسب درجاتهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل عامل بالنسبة للآخرين في المؤسسة، ويسعى العاملون لبذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - كمال برباوي، آمنة قناشي، "علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الجزائر، للمياه وحدة بشار"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص: 566.

<sup>2</sup> - إقبال غني محمد، "أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني بابل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 22، ص: 142.

<sup>3</sup> - فريدة زيني، "عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى - الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 8، 2012، ص: 170.

ثالثا- العمل على إيجاد نظام عادل من الحوافز: بحيث يجب أن يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجها للأفراد والجماعات<sup>1</sup>، ذلك أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي، كما يشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

رابعا- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: إن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار، فحين يعرف كل فرد دوره ومكانه في العمل تقل المشكلات وينتظم العمل ويقل أيضا الصراع داخل المؤسسة، وبالتالي ينمو ولاء الفرد ويزداد تجاه مؤسسته<sup>3</sup>.

خامسا- مشاركة العاملين في المؤسسة: إن إشراك العاملين في المؤسسة يزيد من درجة الولاء لديهم فتحدهم يتحدثون عنها بقولهم "نحن"، ويعتبرون أية مشكلة حدثت في العمل مشكلتهم وبالتالي يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي الأمر الذي يعود على المؤسسة بمزيد من الأداء الجيد والفعال<sup>4</sup>.

سادسا- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي يعكس مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، حيث أن المؤسسات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعمل والتي تتصف بدرجة عالية من المسؤولية نحو العاملين والتي تعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان هي أكيد تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي وتعزيزه لدى عمالها<sup>5</sup>.

سابعا- انتهاز أساليب ناجحة للقيادة: إن القائد الجيد هو الذي يسهم في تعزيز وتعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويقوي اعتقادهم بالمؤسسة وإيمانهم بأهدافها وقيمها، كما أن القائد الناجح هو الذي يقوم بغرس الرغبة الصادقة لدى العاملين في المحافظة على العضوية بها، وهو الذي يثني على من يستحق الثناء ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره، ويعرف كيف يحفز العاملين ويث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وأمانة، وغيرها من الصفات الحميدة التي من شأنها خلق علاقة ناجحة بين العامل ومؤسسته<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - مدرس إقبال غني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

<sup>2</sup> - فريدة زيني، عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى - الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

<sup>3</sup> - محمد بن سعيد العمري، " أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض -"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 39، 2015، ص: 30.

<sup>4</sup> - مدرس إقبال غني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

<sup>5</sup> - محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

<sup>6</sup> - فريدة زيني، عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى - الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

**ثامنا- التطبيع التنظيمي:** يعرف التطبيع التنظيمي على أنه : " العمليات التي يكتسب فيها العامل القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المؤسسة وأهدافها"، حيث يلعب دور مهم في تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها، ذلك أن سرعة التطبيع تؤثر في تحديد انتاجية العامل وإخلاصه وولائه، كما أن نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي إلى إيجاد العامل الذي يتمتع بدرجة عالية من الولاء لبيئة العمل واحتراما كبيرا لقيم المؤسسة والتوجه نحو الابداع في العمل<sup>1</sup>.

**تاسعا- الرضا الوظيفي:** يعبر الرضا الوظيفي على المشاعر التي يبديها العامل نحو عمله في المؤسسة، وينشأ الرضا من إدراك العامل للفرق بين ما تقدمه الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه لها، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه"، ويرى (Herzberg, F) بأن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور العامل نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكانية التقدم في الوظيفة، في حين عدم الرضا الوظيفي يتحدد من خلال شعور العامل نحو بيئة العمل المتمثلة في سياسة المؤسسة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار الوظيفي والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الاشراف<sup>2</sup>.

**عاشرا- بناء ثقافة المؤسسة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين ومنحهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما سترتب عليه زيادة في قوة وتماسك المؤسسة وزيادة الولاء لها، وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة<sup>3</sup>.

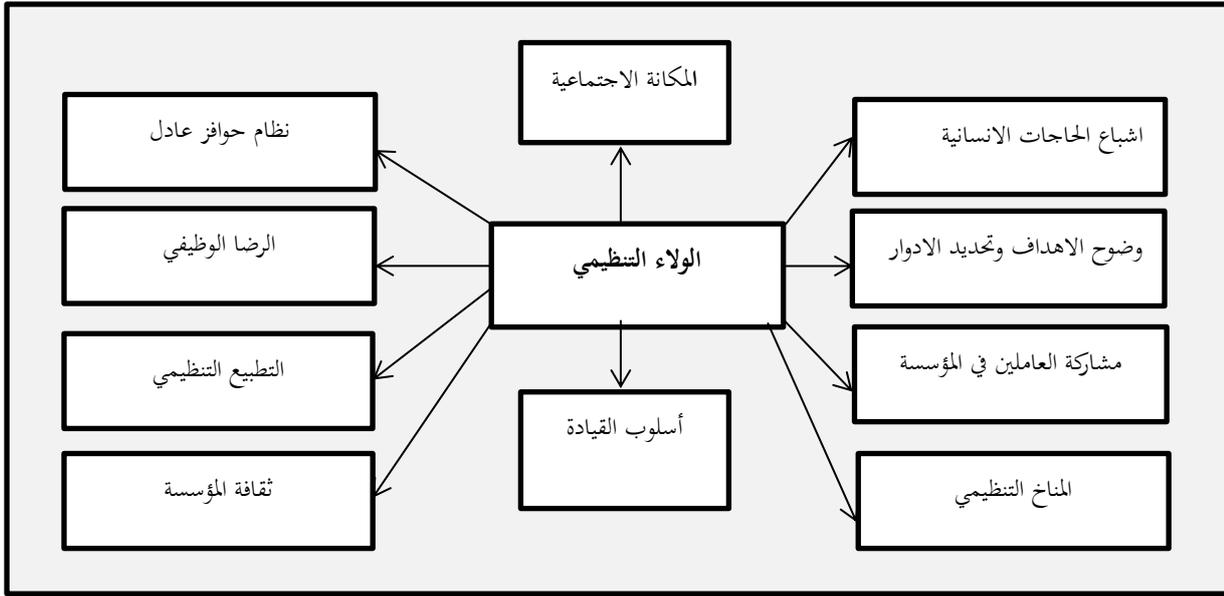
وفيما يلي شكل يوضح العوامل المساعدة في نمو الولاء التنظيمي

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 171.

<sup>2</sup> - فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 131، 132.

الشكل رقم (16): العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة الذكر

إن كل هذه العوامل سوف تساعد على زيادة الولاء التنظيمي للعاملين وتعزيزه، فقيام المؤسسة بإشباع حاجات عمالها سوف يولد لديهم ولاء تجاهها، وتصميم نظام حوافز فعال سوف يخلق لديهم الدافعية والحماس للعمل، كما أن وضوح الأهداف سوف يجعل العامل يعرف الأهداف التي تصبو المؤسسة لتحقيقها مما يسعى جاهدا لتحقيقها، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأسلوب القيادة له دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي، إضافة إلى أنه كلما كان شعور العامل بالرضا عن العمل كلما زادت درجة ولائه للمؤسسة.

### المطلب الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي

توجد العديد من الوسائل للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين حيث تم تصنيفها إلى صنفين هما:

**الفرع الأول- وسائل القياس الموضوعية:** تتسم بأنها طرق سهلة وبسيطة وشائعة الاستخدام، تقوم على

تحليل عدد من المظاهر المعبرة عن الولاء التنظيمي، تفيد هذه المظاهر والسلوكيات في الإشارة إلى وجود مشاكل في الولاء التنظيمي، لكنها لا تعطي بيانات عن أسباب انخفاضه أو حتى حلول لهذه المشاكل، وتتمثل في<sup>1</sup>:

- 1- مستويات أداء العاملين.
- 2- رغبة الفرد بالبقاء في المؤسسة.
- 3- معدلات دوران العمل.
- 4- معدلات الغياب عن العمل.
- 5- كثرة حوادث العمل، وتعطل الآلات...إلخ

<sup>1</sup> - مروان صباح حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 391، 392.

**الفرع الثاني- وسائل القياس الذاتية:** وحسب هذا النوع يتم قياس ولاء العاملين مباشرة بأساليب ذاتية عن طريق تصميم قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد العاملين في المؤسسة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة ولائهم لمؤسستهم، ويعتبر هذا النوع أكثر فائدة وقدرة على تشخيص نوع الولاء سواء سلبي أو إيجابي<sup>1</sup>.

ونميز في الأساليب الذاتية بين أسلوبين هما<sup>2</sup>:

**أولاً- الاستبانة:** يتم تصميمها بطريقة سليمة وهادفة تتضمن مجموعة من الأسئلة محددة بدقة توزع على العاملين لتحديد درجة ولائهم لمؤسستهم، وبعدها تجمع، وتفرغ وتدرس وتراجع بعناية، من مميزات: أنها قليلة التكاليف، لا تتطلب وقت وجهد كبيرين، السرعة في جمع البيانات والمعلومات، إضافة إلى منح الفرصة للعاملين من أجل التفكير والاجابة على الاستبانة والتأكد من الاجابات، والتعميم والشمول، إذ يمكن توزيع الاستبانات على أكبر عدد ممكن من العاملين.

**ثانياً - المقابلة:** ويتم فيها توجيه مجموعة أسئلة مباشرة على العاملين سواء مكتوبة أو شفوية، ومن ثم تدوين الاجابات وتدقيقها ومراجعتها بغرض الوصول إلى إجابات تحدد الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، ويعتمد نجاح المقابلة على مهارة وشخصية وكفاءة من يجري المقابلة ومدى استجابة العاملين لتلك المقابلة، كما يعتمد على الثقة والاحترام المتبادل، ومن أهم مميزات: الحصول على معلومات كاملة ودقيقة، اختصار الوقت عند العاملين، التوضيح للمستجوب معه بالمقابلة بأسباب وأهداف هذه المقابلة مما يشعره بالراحة والطمأنينة، ويعطي مزيداً من الصحة والصلاحية لنتائج المقابلة، وتوضيح بعض النقاط الغامضة والمبهمة.

يمكن اعتبار قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تحقق من خلالها المؤسسة والعاملون فوائد كبيرة أهمها<sup>3</sup>:

- 1- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المؤسسة من العمل على تحديد موقعها واتجاهها، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع مؤسسات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المؤسسة أو العاملين فيها.
- 2- يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مختلف المشكلات التي تواجه العاملين والمؤسسة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

<sup>1</sup> - الطاهر غراز، محمد الصالح بوطوطن، مرجع سبق ذكره، ص: 336.

<sup>2</sup> - فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مقارنة بين جامعات الجزائر، تونس، والمغرب، مرجع سبق ذكره، ص: 30، 31.

<sup>3</sup> - محمد محمود مصطفى، " الإدارة العامة"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص: 123.

- 3- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاريع والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمؤسسة، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على مختلف المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به العاملون من ولاء لهذه المؤسسة.
- 4- يعتبر قياس الولاء التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر وتؤدي إلى رفع وخفض ولاء العاملين للمؤسسة.
- 5- تعتبر البحوث الانسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي ذات فائدة تعود بالنفع على العامل والمؤسسة كون أن العامل يتولد لديه الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة وعلى العاملين بحيث تتولد لديهم الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصادقية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: آثار الولاء التنظيمي على الفرد العامل والمؤسسة

للولاء التنظيمي انعكاسات على مستوى العامل وجماعات العمل و المؤسسة فقد تكون إيجابية في حالة الولاء المرتفع، وسلبية في حالة الولاء المنخفض<sup>2</sup>:

**الفرع الأول: آثار الولاء التنظيمي على الفرد العامل:** وتنقسم بدورها إلى قسمين، فالقسم الأول يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على المسار المهني للعامل ذو الولاء المرتفع حيث يكون مجدا ومثابرا في عمله، وبالتالي يكون أكثر ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية، كما يجعله أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف مؤسسته التي يعتبرها أهدافه، وأن من مصلحته النهوض بها لثقلته بأنها سوف تكافئه على ولائه وإخلاصه لها، في حين القسم الثاني: فيتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على العامل خارج نطاق عمله، ونميز بين تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية، فنجد في التأثيرات الايجابية أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة العامل في العمل بالمؤسسة، ويجعله يستمتع بأدائه لعمله، وهذا ما ينعكس على رضاه الوظيفي وتبنيه لأهداف مؤسسته، ويعمل جاهدا لتحقيقها، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يقوي علاقات العامل العائلية، أما عن التأثيرات السلبية فالولاء التنظيمي هنا يجعل العامل يستثمر جميع طاقاته للعمل، وإهماله للنشاطات الأخرى خارج العمل، ما يؤدي إلى عزله عن الآخرين، وسيطرة مشاكل العمل على كامل تفكيره الأمر الذي يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد.

ومن أهم انعكاسات الولاء التنظيمي على العامل أيضا نجد<sup>3</sup>:

**1- السلوك الابداعي:** إن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لمؤسستهم التي يعملون بها يمتازون بالإنتاج المتميز ويكونون أكثر حماس للعمل وأكثر التزام بأهداف وقيم المؤسسة ويسعون إلى الانجاز المبدع.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، " الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق"، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2018، ص: 248.

<sup>2</sup> - بركة بلاغماس، خالد زحراح، " الولاء التنظيمي لدى العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 7، العدد 2، 2016، ص ص: 49، 50.

<sup>3</sup> - سفيان بوعطيط، " الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 15، 2018، ص ص: 323، 324.

2- تحقيق الأداء المتميز: العمال الذين تتوافر فيهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يتميزون بأدائهم الوظيفي الجيد والمتميز.

3- احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها: فكلما شعر العامل بوجود ولاء تنظيمي مرتفع تجاه مؤسسته، كلما كان ذلك أقرب للالتزام بأخلاقيات هذه المؤسسة، لذلك تسعى دائما المؤسسات الناجحة إلى وضع أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخلها سواء بينها وبين العامل، أو بين العاملين مع بعضهم البعض.

### الفرع الثالث: آثار الولاء التنظيمي على جماعات العمل

لم يحض هذا المجال باهتمام من جانب الباحثين على الرغم من النتائج الايجابية للولاء على جماعات العمل التي تتمثل في<sup>1</sup>:

أولاً: كلما زادت درجة ولاء الجماعة زادت درجة الثبات والفاعلية والتماسك فيما بينها.

ثانياً: عندما تكون المجموعة على درجة عالية من الولاء تكون على استعداد تام لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية الجماعة.

الفرع الثاني: آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة: إن الولاء التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية<sup>2</sup>:

أولاً- ارتفاع نسبة الانتاجية: إن العاملين ذو الولاء المرتفع يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد، حيث توجد علاقة إيجابية قوية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء وزيادة الانتاجية، وكذا ارتفاع الابتكارية والاسهام التلقائي في حل مختلف المشاكل داخل المؤسسة.

ثانياً- خفض نسبة الغياب: إن الولاء يجعل العامل أكثر حبا وإخلاصا لعمله ما يجعله يواظب عليه وعدم التغيب، وينجز مهامه بإتقان وتفان.

ثالثاً- الحد من تسرب العاملين: يعتبر تسرب العاملين من مكان عملهم من المظاهر السلبية التي تهدد حياة المؤسسة وتمنعها من التقدم ذلك أن ترك العاملين الذين يملكون مهارات وكفاءات عالية من حيث الاتصال والمشاركة والأداء للمؤسسة، سيؤثر على ثقة باقي زملائهم، الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستويات الانتاج ودرجة تماسك الجماعة وتكاملها داخل المؤسسة.

رابعاً- استقطاب الكفاءات: المؤسسة التي يتميز عمالها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام إليها، ما يسهل على المؤسسة اختيار العاملين ذو المهارات والكفاءات العالية.

<sup>1</sup> - سعاد مشري، " دور الالتزام في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة Condor - برج بوعريش " ، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونييسي علي، الجزائر، 2017، ص: 127.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص: 323، 324.

خامسا- الاستجابة للتغيير: يكون العمال الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها أكثر تقبل لفكرة التغيير، كما يساعد الولاء الإدارة على تمرير فكرة التغيير وزرعها في أدهانهم بسهولة وعدم الوقوع في مقاومة التغيير الذي له انعكاسات سلبية عليها.

يمكن تلخيص آثار الولاء التنظيمي على العامل والمؤسسة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 05): آثار الولاء التنظيمي على العامل وجماعة العمل والمؤسسة

آثار إيجابية عند ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي	آثار سلبية عند انخفاض مستوى الولاء التنظيمي
<p><b>الفرد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالانتماء والارتباط</li> <li>- الشعور بالأمان</li> <li>- الأهداف والاتجاه.</li> <li>- التصوير الذاتي الايجابي</li> <li>- المكافئة التنظيمية.</li> <li>- الجاذبية للعاملين المحتملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.</li> <li>- انخفاض القدرة على النمو الذاتي.</li> <li>- الضغوط العائلية والعلاقات الاجتماعية.</li> </ul>
<p><b>جماعات العمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فعالية الجماعة.</li> <li>- ثبات العضوية.</li> <li>- تماسك الجماعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قلة التفكير الجماعي أو انعدامه.</li> <li>- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.</li> <li>- حدوث الصراع بين جماعات العمل.</li> </ul>
<p><b>المؤسسة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الفعالية التنظيمية نتيجة:</li> <li>أ- جهود الأفراد.</li> <li>ب- انخفاض نسبة دوران العمل.</li> <li>ج- انخفاض نسبة الغياب.</li> <li>- جذب الأعضاء الموجودين داخل المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض القدرة على التكيف والتطور.</li> </ul>

المصدر: فايذة بلعابد، " أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس "، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، ص: 905، 906.

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تحديد معنى أحد متغيرات البحث ألا وهو " الولاء التنظيمي " ، من حيث مفهومه مراحل تطوره، وأبعاده، ، والمدخل النظرية لتفسيره، وقياسه، وأثاره، حيث اتضح لنا أن الولاء التنظيمي من المفاهيم الهامة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، وهو يعتبر نقطة الارتكاز داخل المؤسسة و عنصر أساسي في تحقيق أهدافها، وتظهر أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في استقرار العاملين واستمرارهم بالعمل في المؤسسة والثقة بينهما وتعزيز الابداع والابتكار، والمساهمة في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو، ويتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة هؤلاء العمال ومدى قابليتهم لتقبل ذلك، وكذا دور الإدارة العليا في خلق وتعزيز هذا الولاء من خلال بناء ثقافة تنظيمية تكون إطارا مرجعيا وسلوكيا ومرشدا يقتدي به العاملون وتمارس تأثيرا كبيرا على ولائهم.

## الفصل الثالث:

# انعكاسات أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

المبحث الأول: أثر المشاركة في الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: أثر الاتساق والتجانس في الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: أثر القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي

المبحث الرابع: أثر المهمة في الولاء التنظيمي



## تمهيد

تمثل الثقافة التنظيمية القيم الجماعية والمعتقدات والمبادئ، وهي نتائج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات داخل المؤسسة، كما أن سلوك العمال وتصرفاتهم تدفعه وتحركه قيم ومعتقدات واتجاهات يكتسبها هؤلاء العمال من البيئة الثقافية التي نشأت داخلها سواء كانت إيجابية أم سلبية.

فالثقافة التنظيمية من أهم المتغيرات التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية والتي تتحدد بناء على أبعادها العديدة والمتنوعة، وتعتبر المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة الذي يعكس بطبيعة الحال مدى قدرة ثقافتها في التأثير في سلوك العاملين الذي ينعكس بدوره على مستقبل المؤسسة بشكل عام.

ويعد الولاء التنظيمي للعمال من أهم المتغيرات السلوكية التي تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في خلقه والتأثير عليه، لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لتأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: أثر المشاركة في الولاء التنظيمي؛**

**المبحث الثاني: أثر الاتساق والتجانس في الولاء التنظيمي؛**

**المبحث الثالث: أثر القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي؛**

**المبحث الرابع: أثر المهمة في الولاء التنظيمي؛**

### المبحث الأول: أثر المشاركة في الولاء التنظيمي

تعكس سمة المشاركة: " مدى مشاركة العاملين في المؤسسة، أين يزداد الشعور بالمسؤولية تجاهها، فتلقى بذلك مساهمات من هؤلاء العاملين من شأنها أن تزيد من نوعية وجودة القرارات وتحسن من تنفيذها، كما تعكس مدى اندماج العاملين في العمل، مما يؤدي إلى شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، ويتضمن هذا البعد المؤشرات التالية: تمكين العاملين، التوجه نحو الفريق، تطوير قدرات العاملين"<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: تمكين العاملين وأثره في الولاء التنظيمي

تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بمفهوم التمكين ويعود السبب في ذلك إلى كونه مكون أساسي للفعالية الإدارية والتنظيمية، فهي تنمو وتتزايد بتقاسم الرؤساء السلطة مع المرؤوسين، كما يلعب التمكين دورا حاسما في تطوير الفرق والمحافظة عليها، والتمكين يعد شكلا من أشكال اللامركزية ويوصف بأنه منح للسلطة واتخاذ القرارات للمستويات الإدارية السفلى في المؤسسة وإشراك العاملين في المعارف والمعلومات والمكافآت، أي بمعنى آخر يعني تقاسم السلطة والتحفيز، والهدف منه هو المشاركة الفعالة للعمال في العمل"<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: تعريف تمكين العاملين

قد تعددت التعاريف المقدمة من قبل الباحثين " للتمكين"، ومن أبرزها ما يلي:

تعريف (Conger and Kanungo, 1988) بأن التمكين : " عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية لدى أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة"<sup>3</sup>.

وحسب (Bowen Lawler, 1992) فإنه: " المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة على أداء المؤسسة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - صبحي المهدي حسين بشير، " دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية - ليبيا"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، 2017، ص: 45، 46.

<sup>2</sup> - أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال، " أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري"، مجلة البلقان للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد2، 2017، ص: 68.

<sup>3</sup> - Ghosh, A, K, " Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage", *International Journal of Management*, Vol 30, No 3, Part 1, 2013, p : 95.

<sup>4</sup> - نهاية التلباني وآخرون، " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 4، 2013، ص: 740.

ويرى (Zaher,2012) بأنه: " عبارة عن القوى التي يكتسب العمال من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعامل في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المؤسسة وأهدافها"<sup>1</sup>. ويشير (Daft, 2008) إلى أن التمكين " ينطوي على منح العمال ثلاث عناصر أساسية تمكنهم من التصرف بجرية أكبر لإنجاز وظائفهم هي: المعلومات، المعرفة، والسلطة"<sup>2</sup>.

**1- المعلومات:** المؤسسات التي يتم فيها تمكين العمال بشكل كامل يصبح بإمكانهم الوصول إلى جميع المعلومات المالية والتشغيلية التي تخص المؤسسة.

**2- المعرفة:** العمال لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تستخدم برامج التدريب وغيرها من أدوات التنمية لمساعدتهم على اكتساب المعارف والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي.

**3- السلطة:** العمال لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الجوهرية، حيث يتمتع العمال المفوضون بسلطة التأثير بشكل مباشر على إجراءات العمل والأداء التنظيمي، وكمثال على ذلك حلقات الجودة أو فرق العمل الموجهة ذاتيا.

#### الفرع الثاني: أهمية تمكين العاملين

للمتمكين مزايا عديدة تعود بالنفع على المؤسسة والعامل وحتى العملاء في نفس الوقت

**أولاً- بالنسبة للمؤسسة:** يحقق التمكين للمؤسسة المزايا التالية<sup>3</sup>:

- 1- ارتفاع الإنتاجية.
- 2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- 3- زيادة القدرة على حل المشكلات.
- 4- التحسين في جودة الإنتاج والخدمات.
- 5- ارتفاع القدرات الابتكارية والإبداعية.
- 6- تحقيق مكانة متميزة في السوق.
- 7- زيادة القدرة التنافسية.

**ثانياً: بالنسبة للعامل:** تتعدد الفوائد التي تعود للعاملين من خلال تمكينهم من بينها<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - قاسمي كمال، ضيف دنيا، " واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-" ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص: 298.

<sup>2</sup> - Richard, D. L, " Organization theory and design", S4 Carlisle Publishing Services, U S A, 2008, P : 503.

<sup>3</sup> - الطاهر غراز، " تمكين العاملين في المنظمات الحديثة- مقارنة نظرية-"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 2، العدد 15، 2020، ص: 40.

<sup>4</sup> - باسم عبد الحسين، " أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، ص: 265.

- 1- زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.
- 2- إمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم.
- 3- يساهم التمكين في إطلاق عنان العمال لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل المستمر.

ثالثاً: على مستوى العملاء: من نتائج التمكين بالنسبة للعملاء<sup>1</sup>:

- 1- معاملة العملاء بحماس أكبر من قبل العاملين.
- 2- استجابة أسرع لاحتياجات العملاء.
- 3- لتمكين العاملين دور فعال في زيادة الاحتفاظ بالعملاء.

#### الفرع الثالث: خصائص تمكين العاملين

للتمكين عدة خصائص نذكر منها<sup>2</sup>:

- 1- التمكين عملية اختيارية أو اجتهادية من قبل كبار المديرين والقادة في المؤسسة.
- 2- التمكين عملية نسبية، أي ليس هناك تمكين مطلق أو منح سلطات ومسؤوليات مطلقة للعاملين.
- 3- على القادة المانحين للسلطة والداعمين للعاملين أن تكون لديهم الثقة في أنفسهم وفي مرؤوسيتهم، كما يجب أن يتمتع المرؤوسون بالمصادقية والالتزام والقدرة على تحمل المسؤولية.
- 4- هدف التمكين بالنسبة للمؤسسة اقتصادي بالدرجة الأولى، حيث يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج في أقل وقت وأقل تكلفة، وهدف إنساني وسلوكي، يمس الجوانب النفسية للعاملين ويساهم في تحفيزهم للعمل بفعالية، وبما يحقق أهدافهم وطموحاتهم.

#### الفرع الرابع: مراحل تمكين العاملين

تمر عملية تمكين العاملين بعدة مراحل تكون متدرجة في البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً على النحو التالي<sup>3</sup>:

- 1- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم تجاه أعمالهم.
- 2- تشجيع مقترحات العاملين.
- 3- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها.

<sup>1</sup> - Alabar, T. Timothy, A. T, and Abubakr, H.S, " Impact of Employee Empowerment on Service Quality – An Empirical Analysis of The Nigerian Banking Industry", **British Journal of Marketing Studies**, Vol 1, No 4, 2013, p : 34 .

<sup>2</sup> - حمزة كواديك، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

<sup>3</sup> - كمال قاسمي، دنيا ضيف، " واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص ص: 298، 299.

- 4- تشكيل فرق العمل المختلفة كفرق المهمات الخاصة، فرق حل المشكلات...  
5- تمكين العاملين على نحو تام.

#### الفرع الخامس: معوقات تمكين العاملين

من أهم المعوقات التي قد تتسبب في إعاقة تطبيق استراتيجيات التمكين ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- **معوقات تنظيمية:** وهي المعوقات التي ترتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة من بينها اعتبار المؤسسة نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية، التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في قمة الهرم الإداري، خضوع العاملين للرقابة الشديدة والتأديب، عدم فعالية فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من الإدارة العليا.
- 2- **المعوقات الإدارية:** وهي المشكلات التي تنتج عن تطبيق قواعد ونظم العمل مثل: عدم الاهتمام بالبحوث لابتكار أو تطوير المنتجات أو الخدمات، ضعف العمليات الإدارية.
- 3- **المعوقات البشرية:** وتتلخص في مجموعة من الظواهر منها: شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي لدى العاملين الذي يزعزع شخصيتهم ويجعلها لا تقوى على المبادرة وتميل إلى المسaire فقط ومجارة الأمور، خوف المدراء من الإنجاز الذي سوف يحققه العمال نتيجة ممارسة التمكين، عدم الثقة بالمرؤوسين...إلخ.
- 4- **معوقات فنية:** وتتعلق هذه المعوقات بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمؤسسة الحصول عليها، والإمكانات التي ترصدها لذلك.
- 5- **معوقات البيئة الخارجية:** تتمثل في الضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية.

#### الفرع السادس: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي

يعد تمكين العاملين أحد الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالمسؤولية، حيث يسمح من خلاله بالمشاركة في المعلومات، وفي التخطيط والتنمية والرقابة على وظائفهم رقابة داخلية ليست رسمية، بهدف الوصول إلى نتائج ممتازة في العمل والارتقاء بالأداء كما وكيفا، ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية ومواجهة مختلف التحديات الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى ولائهم، كما يقوم التمكين على منح العاملين حرية أكبر في التصرف مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم وأهمية الأعمال التي يقومون بها، ويؤدي هذا الأمر إلى جعلهم يعملون بأقصى طاقاتهم والعمل كفريق هدفهم الوحيد نجاح المؤسسة، لأن نجاحها يعني نجاحهم، وتحقيق رسالتها والحفاظ على ممتلكاتها والحرص على سمعتها وجعلها مؤسسة رائدة بفريق عمل متوازن يعمل في جو عمل تسود فيه قيم الرضا والفخر والاعتزاز والانتماء والولاء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - إخلاص ابراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي، " التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1، 2017، ص ص: 42، 43.

<sup>2</sup> - فاطمة عطاء الله، " التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 8، العدد 15، 2017، ص ص: 256، 257.

كما يعد تمكين العاملين استراتيجية تهدف من خلالها المؤسسة إلى إعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر في أداء أعمالهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير بيئة عمل مناسبة والموارد اللازمة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم مع منحهم الثقة التامة، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري، كما يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب وهذا بحد ذاته يعتبر تحفيز معنوي للعاملين ما يزيد من إخلاصهم وولائهم للمؤسسة، ويدعم الاتجاهات الإيجابية والحرص على سمعة المؤسسة وبقائها في عالم المنافسة<sup>1</sup>. إضافة إلى ما سبق فالتمكن يعود بفوائد عديدة على العاملين، من بينها تعزيز السلوكيات الإيجابية كالرضا الوظيفي والولاء والالتزام ودافعيتهم للعمل، مما يعطي للعمليات المنجزة بعدًا أشمل في التطوير والتحسين وتعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء في العمل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: التوجه بالفريق وأثره في الولاء التنظيمي

تعد فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات على اختلاف أنواعها بهدف تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، وبرزت أهمية فرق العمل باعتبارها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المؤسسات لتتمكن من مواجهة التحديات الحاصلة في بيئة العمل، وتبنيها من تحقيق مجالات واسعة من فرص المشاركة للعاملين وتمكينهم في العمل<sup>3</sup>.

### الفرع الأول: تعريف فرق العمل

يعرف (Cohen & Bailey, 1999) فرق العمل على أنها: "مجموعة من العاملين الذين يتكاتفون في إنجاز المهام ويتشاركون في المسؤولية عن النتائج"<sup>4</sup>. وحسب (Koslowski & Ilgen, 2006) فهي: "فردان أو أكثر يتفاعلون اجتماعيًا (وجها لوجه، أو بشكل متزايد تقريبًا)، لديهم هدف مشترك أو أكثر، يجتمعون معًا لأداء المهام ذات الصلة من الناحية التنظيمية، يظهرون أوجه الترابط فيما يتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج، ولديهم أدوار ومسؤوليات مختلفة، يتم دمجهم معًا في نظام تنظيمي شامل في إطار مهمة وسياق تنظيمي أوسع وبيئة العمل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 260.

<sup>2</sup> - شوقي جدي، "تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة"، مجلة الباحث، العدد 14، 2014، ص: 322.

<sup>3</sup> - نور خليل إبراهيم، "دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل - دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 20، العدد 76، 2014، ص: 156.

<sup>4</sup> - Manzoor, S. R, et, al, "Effect of Team work on Employee Performance", **International Journal of Learning & Development**, Vol 1, No 1, 2011, p : 111.

<sup>5</sup> - Kozlowski. S.w, & Ilgen D. R., "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", **Association for Psychological Science**, Vol 7, No 3, 2006, p: 79.

أما (Saleshi) فيرى بأنها: " عبارة عن مجموعة مميزة من اثنين أو أكثر من الناس والذين يكلفون بالقيام بدور أو مهمة محددة بفاعلية، اعتمادية، وبشكل مستقل، وتكيف نحو هدف/ رسالة عامة ذات قيمة والتي حددت على أساسها مدة استمرارية عضوية الأفراد في الفريق كما حددت كيفية القيام بها"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية فرق العمل

يلعب تشكيل فرق العمل واستخدامه في المؤسسة دورا مهما في توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها، حيث أن اختلاف خبرات العمال في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم سوف يعطي فرصة أكبر للإبداع والابتكار وتنوع أساليب التنفيذ والأفكار، وتظهر أهمية فرق العمل في<sup>2</sup>:

1- تحقيق نتائج أفضل في العمل مما يحققه العامل لوحده.  
2- تكون القرارات التي تنتج عن فرق العمل أكثر جودة مما ينتجها العمال لوحدهم، لأنهم يمتلكون مجموعة من المهارات والخبرات لحل المشكلات.

3- زيادة الكفاءة في العمل.

إضافة إلى ما سبق، فلفرق العمل فوائد أخرى منها<sup>3</sup>:

4- تعلم فرق العمل أعضائها قيمة العمل وثقافة المؤسسة.

5- تعلم العاملين الجدد طريقة أدائهم لعملهم.

6- تقليل الهدر في الوقت والجهد من خلال أداء الأنشطة بشكل تسلسلي.

7- تؤدي إلى تحقيق اللامركزية في العمل وتحسين الالتزام والولاء التنظيمي للعاملين.

8- العمل ضمن فريق عمل يكسب جميع أعضائها مهارات القيادة.

9- يولد لدى أعضاء الفريق الرضا المرتفع، وبالتالي تنخفض نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين.

10- بنجاح فرق العمل سوف يؤدي إلى تطوير المهارات التي تؤدي إلى تقليل الكلف والجهود التدريبية التي تتحملها المؤسسة.

10- تشجيع الإبداع والابتكار وتحسين عمليات صنع القرارات وإنجاز المهام.

<sup>1</sup> - عليان علي رحمة عليان، " العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم - دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم- "، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص: 64.

<sup>2</sup> - نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

<sup>3</sup> - سهام موفق، " دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة- "، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 6، 2016، ص:

### الفرع الثالث: خصائص فرق العمل

تتمتع فرق العمل في المؤسسات بالعديد من الخصائص التي تشجع العاملين للانضمام إليها، لما تحققه لهم من مكاسب شخصية واجتماعية ومادية وتمثل أهم هذه الخصائص في<sup>1</sup>:

1- **وضوح الأهداف:** فنجد أن أعضاء فرق العمل يمتلكون أهداف واضحة ولها صلة وثيقة بالهدف الرئيسي لفرق العمل إضافة إلى وضوح استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف، ما يجعل الأعضاء يسرون بنفس الاتجاه، الأمر الذي يقلل من المال والوقت والجهد المبذول لإنجاز أعمالهم.

2- **تعريف الأدوار:** يتم توزيع الأدوار بين أعضاء فريق العمل بشكل عادل ومنصف، ما يجعل كل عضو في هذا الفريق يدرك ويفهم بشكل جيد دوره المحدد في تحقيق أهداف هذا الفريق.

3- **الاتصال المفتوح:** يعتبر الاتصال المفتوح من أهم السمات التي تميز فرق العمل حيث يكون هناك انفتاح في قنوات الاتصال بين أعضائه وأعضاء الفرق الأخرى كما تقوم على الاحترام المتبادل فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبناء علاقات شخصية صحية وسليمة ويستطيع أعضاء الفريق أن يصلوا إلى مواطن القوة والضعف لديهم من خلال التغذية العكسية الآمنة والصريحة التي تجري بينهم.

4- **اتخاذ القرارات:** إن القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة أمر أساسي ومهم لتقدم فرق العمل حيث يدركون عدة طرق لاتخاذ القرارات ومتى وكيف يمكن استخدامها، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب.

5- **المرونة:** تعكس المرونة سلاسة وانفتاح الفريق على كافة المشاعر والآراء المختلفة ويؤدي عمله بإحساس من الالتزام وبدرجة من المرح والقبول.

6- **المشاركة المتوازنة:** من دون مشاركة يعني أنه لا يوجد فريق عمل، فالمشاركة في نقاشات فريق العمل تعتبر عملية جوهرية وطبيعية في نفس الوقت، ومن خلالها لن تمر أي فكرة دون بحث وتقييم من قبل أعضاء الفريق.

7- **إدارة الخلاف:** يركز أعضاء فريق العمل الفعال على المشكلة بدلا من التركيز على الأشخاص ويقومون بمناقشة وجهات النظر المتعددة بطريقة راقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل للحصول على مكاسب حقيقية للفريق.

8- **المناخ الإيجابي:** من أهم السمات التي تميز فريق العمل الفعال هو عمل أعضائه على توفير مناخ إيجابي للعمل يسوده الثقة والانفتاح بينهم، فتجدهم يتحملون المخاطر التي تواجههم معا ويتعاونون من أجل أن يكونوا مبدعين في عملهم.

9- **العلاقات التعاونية:** إن أعضاء فرق العمل الفعالة يشعرون بالانتماء لهذا الفريق ورغبتهم في صنع المعجزات، مدركين جيدا حاجة كل عضو منهم إلى معارف ومهارات وخبرات الأخر، لذلك تجدهم يتعلمون باستمرار مختلف المهارات الاجتماعية والتعاونية ويعتبرونها أساسا لنجاح عمله في مهماته المختلفة.

<sup>1</sup> -منير الحمزة، زينة لوزيان، " فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية: بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل"، مجلة بيبولوفيليا، لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 2، 2019، ص ص: 49، 50.

10- المشاركة بالقيادة: مما يلاحظ على فريق العمل الفعال أنه يصعب التمييز بين القادة، فتجدها تنتقل بين الأعضاء في أوقات مختلفة<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: مزايا فرق العمل

تتعدد مزايا فرق العمل ومن أهمها نجد<sup>2</sup>:

- 1- إن فرق العمل تقلل الشعور بالوحدة، وتركز على الهدف.
- 2- تخلق بيئة عالية التحفيز ومناخا مناسباً للعمل.
- 3- تؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- 3- تفويض للمهام مع دقة الأداء وفعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- 4- تزيد إحساس العاملين بالهوية والفخر بأدائهم الجماعي.
- 5- تساهم فرق العمل في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتقديم حلولاً مبتكرة لها.
- 6- تحسن مهارات الأعضاء ونوعية القرارات.

#### الفرع الخامس: أهداف بناء فرق العمل

تسعى المؤسسة من وراء إنشاء فرق عمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في ما يلي<sup>3</sup>:

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة.
- 2- تنمية مهارات العاملين، وزيادة مداركهم.
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة.
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- 7- زيادة تدفق المعلومات بين جميع مستويات المؤسسة.
- 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- 9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 50.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن الجاموس، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 178، 179.

<sup>3</sup> - عبد القادر بن برطال، " تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، 2018، ص: 187.

## الفرع السادس: أنواع فرق العمل

تتعدد وتنوع فرق العمل حسب الهدف المنشود منها وتمثل أهم فرق العمل في<sup>1</sup>:

**1- فرق حل المشكلات:** أو ما يطلق عليها ب (دوائر النوعية)، وهي التي تناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الإنتاجية.

**2- فرق العمل التي تدير نفسها ذاتيا:** وهي الفرق التي لا تقدم الحلول والمقترحات فقط، بل تقوم بتنفيذ ما تراه مناسباً من أجل التطوير وتحمل المسؤولية الكاملة عن ذلك.

**3- فرق العمل المشكولة من دوائر مختلفة:** تتكون من عدد من العاملين لديهم مهام معينة مؤقتة، حيث يتسنى لهم تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة. كما نجد أيضاً إلى<sup>2</sup>:

**4- الفرق الرسمية:** وهي الفرق التي تكون أكثر ظهوراً، بالرغم من أن هذا النوع من الفرق يحمل معه آمالاً واعدة بتحقيق فوائد للمؤسسة، إلا أنه لا يعمل بطاقته القصوى إلا إذا كان بعيداً عن تدخلات الإدارة، وتميز بين ثلاثة أنواع من الفرق:

**أ- فرق الأوامر:** وهي الفرق التي تتألف من المدراء والمشرفين والعاملين، ومن أمثلة هذا النوع نجد فرق المبيعات، فرق الإدارة، فرق التنفيذ.

**ب- اللجان:** وهم عمال تعين تجميعهم للعمل على حل مشكلة حاضرة أو طويلة المدى تواجهها المؤسسة، أو بغرض تحقيق هدف تنظيمي محدد، كما قد تبقى اللجنة مشكلة لعدة سنوات رسمياً مع تغيير أعضائها لأن العاملين يتجددون باستمرار مثال لجان الأمان، لجان الاستثمار...

**ج- فرق القوى العاملة:** هي فرق تتكون من عمال يتم انتقائهم للعمل ضمن مجموعة العمل على حل مشاكل تنظيمية بسرعة كبيرة أو الاستجابة إلى فرص السوق، حيث تكون أهداف فرق العمل محددة جداً ولها وقت محدد لإنهاء الإنجاز.

**5- الفرق غير الرسمية:** هي أكثر أنواع فرق العمل شيوعاً، فهذه الفرق لا تخضع للحدود الإدارية التنظيمية، إلا أنها تتمتع بقوة تتجاوز سلطتها الظاهرة، ومن فوائدها أنها توفر للعاملين قنوات تواصل بعيداً عن القيود الإدارية، والتنفيس عن مشاعرهم دون الشعور بضغط هذه القيود، كما تعتبر هذه الفرق العمود الفقري للمؤسسة وجزء من البنية التحتية لها التي تضمن استمراريتها.

<sup>1</sup> - عالية جواد محمد علي، " تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 63، 2011، ص: 166.

<sup>2</sup> - منير الحمزة، زينة لوزيان، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

### الفرع السابع: مراحل بناء فرق العمل

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل وهذه المراحل هي<sup>1</sup>:

1- **التشكيل**: يسود هذه المرحلة الارتباك، لأن العاملين يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة بالنسبة لهم، تتصف العلاقات في هذه المرحلة بالرسمية بحيث ينصب اهتمامهم على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق والدخول في مناقشات غير مثمرة، تعتبر هذه المرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

2- **مرحلة العصف ( الصراع )**: في هذه المرحلة يغلب على العاملين الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويحدث الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، كما تبدأ في هذه المرحلة تحديد الواجبات.

3- **مرحلة التعاون**: في هذه المرحلة يبدأ العاملون في الاستجابة للبيئة التي أوجدها الفريق، وتظهر عندها علامات قبول الانضمام إليه لتحقيق الأهداف، ويظهر معها الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد هذه المرحلة على المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

4- **الأداء**: وهي مرحلة الالتزام بمعايير وقيم الفريق، يكرس العامل جهوده وطاقاته لتحقيق المهام المطلوبة، وتتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين.

### الفرع التاسع: العوامل المؤثرة في بناء فريق عمل ناجح وفعال

تعرف فاعلية فرق العمل على أنها: " قدرة الفريق على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح بشكل جماعي مع مراعاة أن فاعلية فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة"<sup>2</sup>.

ومن العناصر المؤثرة في بناء فريق عمل ناجح نجد<sup>3</sup>:

1- **العنصر الفني**: وتتمثل في المهام المطلوب من الفريق إنجازها من خلال توفير المعلومات والأساليب والطرق المتنوعة لتحقيق الأهداف والمهام مهما كانت شدة صعوبتها.

<sup>1</sup> - حمزة جغبول، " المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني - عناصر اجتماعية—دراسة ميدانية بوحدة البليستيرين مؤسسة كوندور برج بوغريج-"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 3، 2019، ص ص: 92، 93.

<sup>2</sup> -محمد براى، وهيبه الجوزي، " التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي"، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 16، العدد 3، 2020، ص: 15.

<sup>3</sup> - جيلالي عمير، " تحسين جودة الخدمة الصحية من منظور فرق العمل"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص: 319.

**2- العنصر الإنساني:** يتكون هذا العنصر من جزئين رئيسيين هما قائد الفريق وأعضاء الفريق، مع وجوب أن يكون هناك تناسق وتفاعل بينهما من أجل إكمال المهمة بطريقة صحيحة وسليمة من دون وجود أي عوائق.

**3- العنصر البيئي:** يتكون هو الآخر من جزئين هما البيئة الاجتماعية لأعضاء الفريق ( من حيث اتجاهاتهم وسلوكهم)، والبيئة التنظيمية للمؤسسة وسياساتها المقترحة وفلسفتها في إدارة الأهداف وتوافقها مع العاملين.

### الفرع التاسع: أثر فرق العمل في الولاء التنظيمي

إن العمل بأسلوب الفريق يقود إلى تحقيق التعاون بين الأعضاء والجماعات، والتي تنعكس على رضا العمال والمؤسسة، فتجد أعضاء الفريق يرغبون بالعمل معا ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتواجدون في فريق عمل واحد ويرغبون بنجاحه ما يقلل المنافسة الفردية، كما يتيح هذا الأسلوب فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية وتدققها بسهولة تامة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى<sup>1</sup>، وهو ما يقود إلى تحسين مستوى الكفاءة، وتحقيق التعاون والانسجام والمشاركة بين العاملين في المؤسسة، والرفع من مستوى الجودة ودعم سياسة التركيز على العميل، إضافة إلى زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين فيما بينهم والحد من الصراعات في مكان العمل ما يخلق لديهم نوع من الراحة والاطمئنان النفسي وحبهم لعملهم وولائهم لمؤسستهم<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: تطوير قدرات العاملين وأثره في الولاء التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية بهدف تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكلة التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل<sup>3</sup>، فالمؤسسات تحتاج إلى تطوير قدرات عمالها بغرض تمكينهم من تأدية مهام أكثر تعقيدا وأهمية، لذلك فهي تسعى إلى التطوير المنتظم والدوري لقدرات عمالها من خلال نشاطين أساسيين هما<sup>4</sup>:

1- إعداد خطط واضحة تركز على تهيئة العمال لشغل مناصب في المستقبل من خلال التوسيع التدريجي لمؤهلاتهم ومعارفهم ومهاراتهم وتطبيقها على أرض الواقع، بهدف ضمان حصول المؤسسة على العدد الذي تحتاجه بالمؤهلات المناسبة.

2- الاعتماد على التدريب بهدف تعليم العاملين وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة.

<sup>1</sup> - حمزة جغبلو، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

<sup>2</sup> - عمر محمد درة، " استراتيجيات التعلم المستمر ودورها وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2011، ص: 79.

<sup>3</sup> - عبد الله مفتاح الشويرف وآخرون، " أثر التطوير التنظيمي على موثوقية المعلومات الحاسوبية: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة بمدينة مصراتة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص: 48.

<sup>4</sup> - رجاء جاسم محمد، ابتسام أحمد فتاح، " أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 27، 2011، ص: 263، 264.

### الفرع الأول: تعريف التطوير التنظيمي

تعددت وتنوعت تعريفات التطوير التنظيمي باختلاف وجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين ومن بين التعاريف التي أعطيت له نجد:

التعريف الذي قدمه ( أحمد ماهر، 2007) والذي ركز فيه على الملامح الأساسية للتطوير التنظيمي حيث عرفه بأنه: " خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المؤسسة بغرض تحسين أدائها وتحديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية"<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى يعرف على أنه: " استراتيجية تستهدف التأثير على نظم المعتقدات والقيم والاتجاهات داخل المؤسسة، بما يمكن من تحقيق تكيف أفضل مع المعدل السريع والمتصاعد للتغير في التكنولوجيا في مجتمعنا المعاصر، وأنه أيضا يتضمن إعادة بناء التنظيم بالمبادأة واتخاذ القرارات من خلال إحداث التغييرات السلوكية"<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية التطوير التنظيمي

تنبع أهمية التطوير التنظيمي في كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المتسارعة ليس على مستوى البيئة الخارجية فحسب، وإنما على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك ينظر إليه على أنه خطة إيجابية لأنه يهدف إلى تطوير أداء المؤسسة بمختلف مكوناتها وعناصرها وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة للتغيرات البيئية، فالتطوير إذن يجعل المؤسسة نظاما ديناميكيا، وفي غيابه تصبح جهازا إداريا جامدا وبالتالي ستضطر مع الوقت إلى التغيير الاجباري وغير المرغوب<sup>3</sup>، وعموما تتلخص أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية<sup>4</sup>:

1- زيادة كفاءة وفعالية التنظيم.

2- تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها والقدرة على الإبداع والابتكار ومجازاة قدرات المتفوقين.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 18.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح علاوي، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سوناطراك - وحدة الأغواط"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص: 68.

<sup>3</sup> - سهام ميمونة رزوق، إلياس العيداني، " أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 2022، ص: 296.

<sup>4</sup> - سعيدة بوزوران، " أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، 2015، ص:

- 3- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف وتؤدي إلى صراعات داخلية.
- 4- يعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لحل المشكلات في المؤسسة لإصلاح متطلباتها البيئية والاجتماعية والثقافية.
- 5- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.
- 6- التطوير التنظيمي يعتبر أسلوباً لحل المشكلات في المؤسسة وإصلاح متطلباتها البيئية والثقافية والاجتماعية والتجديد المستمر فيها من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أهداف التطوير التنظيمي

يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها<sup>2</sup>:

- 1- إحداث تغييرات في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطويرات داخل وخارج المؤسسة.
- 2- رفع قدرة المؤسسة على معالجة التغييرات الخارجية والمشكلات الداخلية.
- 3- تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، حيث يسودهم جو من التعاون والإدارة بالمشاركة بدلاً من التنافس وسيطرة طرف واحد.
- 4- إحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وخلق جو عمل مناسب لنموهم وتطوير قدراتهم.
- 5- دعم القيم الديمقراطية الإنسانية.
- وللتطوير التنظيمي أهداف أخرى منها<sup>3</sup>:
- 6- زيادة درجة التعاون بين العاملين والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المؤسسة.
- 7- زيادة درجة الاحساس بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، ومساعدة العاملين على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة أثناء عملها.
- 8- زيادة درجة الانتماء والولاء للمؤسسة ولأهدافها.
- 9- زيادة قدرات العاملين على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل المؤسسة.

### الفرع الرابع: مراحل التطوير التنظيمي

يمر برنامج التطوير التنظيمي بعدة مراحل حتى يحقق الأهداف التي صمم من أجلها وهذه المراحل هي<sup>4</sup>:

- 1- **مرحلة التشخيص:** في هذه المرحلة يتم التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، " التطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 32.

<sup>2</sup> - شراف عقون، ليلي بوحديد، " دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 7، 2017، ص: 353.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 356، 357.

<sup>4</sup> - شراف عقون، ليلي بوحديد، مرجع سبق ذكره، ص: 353.

2- **مرحلة التخطيط:** وفيها يتم رسم خطط التطوير والتغيير التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وتحديد مختلف الآليات والاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف.

3- **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في وقت زمني محدد.

4- **مرحلة التقييم:** وفيها يتم مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية المحققة وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

### الفرع الخامس: أساليب التطوير التنظيمي

من أهم تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي الأكثر استخداماً نجد:

1- **الإثراء الوظيفي:** يقصد بها توفير الرغبة والتحفيز لدى العامل بالوظيفية التي يشغلها، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، فتهتم هذه الطريقة بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط والتصميم وتقوم الأداء، بمعنى إسناد مهام إشرافية للعاملين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل وتحاولهم مع مختلف التغييرات الواجب إحداثها<sup>1</sup>.

2- **الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف من أوائل الوسائل التي استخدمت في مداخل التطوير التنظيمي، حيث تهدف إلى إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع العاملين والمجتمع، ومشاركة كل العاملين في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات بهدف النجاح في المدى الطويل<sup>2</sup>.

تتم الإدارة بالأهداف بالاعتماد على الخطوات التالية<sup>3</sup>:

- مشاركة جماعة العمل.

- ضمان المشاركة بين الرئيس والمرؤوس.

- تحديد أهداف النمو، وقياسات الإنجاز.

- المراجعة مع التقييم.

3- **بناء فرق العمل:** تقوم هذه التقنية على افتراضين أساسيين هما<sup>4</sup>:

- زيادة إنتاج الجماعة: أي على العاملين التعاون فيما بينهم وتنسيق جهودهم من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم.

- زيادة إنتاجية الجماعة: ويتم ذلك عن طريق إشباع الحاجات المادية وال نفسية لفرقة العمل.

<sup>1</sup> - محمد خالد وآخرون، " نحو تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالحلقة (Cnas)", مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، العدد 2، 2021، ص: 218.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 219.

<sup>3</sup> - حكيم بن جرورة، " دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 1، 2017، ص: 28.

<sup>4</sup> - زينب مقدم، شهرزاد محمداتي، " مدى مساهمة منظومة القيم في فاعلية عملية التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 3، 2017، ص: 228.

4- لعب الأدوار: تقوم هذه الطريقة على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها فرد ما، عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية، مما ينتج عنه زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها، كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ما يؤدي إلى التقليل من حدة الصراع وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين<sup>1</sup>.

5- تدريب الحساسية: في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية لا يكون هناك تدخل للمدرب ولا يزود العاملين بأي معلومات، كما يكون المتدربون في هذه المرحلة يحاولون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، ويهدف تدريب الحساسية إلى<sup>2</sup>:  
- زيادة معرفة العامل بنفسه وسلوكه في بيئته الاجتماعية.  
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بهدف التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية.

- زيادة قدرة العامل على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات بما يؤدي إلى زيادة الفعالية.

### الفرع السادس: مجالات التطوير التنظيمي

يخص التطوير التنظيمي ثلاثة عناصر أساسية هي: التنظيم، العمال، وجماعات العمل

أولاً- التنظيم: يتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخله، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف، والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات والعلاقات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، إضافة إلى إجراءات العمل وأساليبه وفرص التحديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات<sup>3</sup>.

ثانياً- العمال: من العناصر الواجب مراعاتها في عملية تطوير العاملين هي، أنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، ذلك أن خلق التناغم والانسجام بين العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم وفرص المشاركة لهم سوف يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة ونجاحها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

<sup>2</sup> - رشيد زوزو، " التطوير التنظيمي في المؤسسة، مفهومه، خصائصه، أنواعه"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 2، 2019، ص: 79.

<sup>3</sup> - أحمد ياسر عبد الكريم، " دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة"، مجلة كلية التربية، العدد 168، 2016، ص: 337.

<sup>4</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص: 362.

**ثالثاً- جماعات العمل:** يكون محور تركيز التطوير على تماسك الجماعة وزيادة فعاليتها، الاهتمام بقيمتها ومعاييرها، تطوير أفرادها، حل النزاعات والصراعات التي تحدث بين جماعات العمل، أساليب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية والبيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يتبين أن التطوير التنظيمي وسيلة فعالة تهدف من خلالها المؤسسات إلى حماية نفسها وبناء خطوط دفاعية تستطيع من خلالها مواجهة مختلف التحديات سواء داخلية أم خارجية.

### الفرع السابع: الحاجة إلى تطوير قدرات العاملين

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى قوى عاملة مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية وتطوير قدرات عاملها مع ظهور وظائف جديدة، أو استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، تغيير أساليب العمل في الوظائف الموجودة...<sup>2</sup>، ويعرف تطوير قدرات العاملين على أنه: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة"<sup>3</sup>، وتظهر الحاجة إلى تطوير قدرات العاملين في الآتي<sup>4</sup>:

- 1- إن عملية تخطيط القوى العاملة تحدد عدد ونوع ومستوى المهن والمهارات التي تحتاجها المنشأة إلى أداء خطط التشغيل وبرامجها، إذ يجب ملء الشواغر بالعمال المناسبين في الوقت المناسب لإنجاز العمل في الوقت المناسب.
- 2- لن يكون وضع المؤسسة سليماً اقتصادياً إن لم يكن هناك استغلال كامل لقدرات العاملين.
- 3- الإصرار الدائم للعمال لحصولهم على وظائف مناسبة ذات مستقبل واعد، وهذا يتطلب من المؤسسة وضع خطط لتطوير وإيجاد وظائف ذات مستقبل لموظفي هذه المؤسسة.
- 4- يؤدي تطوير قدرات العاملين إلى التقليل من حوادث العمل وينمي العلاقات الودية بين العاملين فيها.
- 5- تهيئة العاملين لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من عولمة ومنافسة شديدة... إلخ<sup>5</sup>.

### الفرع الثامن: أساليب تطوير قدرات العاملين

هناك عدة طرق يمكن اتباعها لتطوير مهارات وقدرات العمال، ومن أهم الطرق التي تتبعها المؤسسات<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> - سعيدة ثلحوخ، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التطوير التنظيمي في مؤسسة "NCA Rouiba"، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 20، العدد 1، 2021، ص: 238.

<sup>2</sup> - منير نوري، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 330.

<sup>3</sup> - هجيرة أوبعش، "الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص: 37.

<sup>4</sup> - محمد فالصالح، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 126، 127.

<sup>5</sup> - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

<sup>6</sup> - محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

- 1- وضع برامج لتدريب العاملين على ما هو جديد من معدات وأجهزة حديثة.
  - 2- تفويض السلطات من الرئيس إلى المرؤوس بهدف القيام بعمله أثناء غيابه.
  - 3- زيادة المهمات الوظيفية للعامل وتكليفه بتنفيذ مهام جديدة.
  - 4- الاعتماد على الدوران الوظيفي، والتطوير كاستثمار في الكفاءات.
  - 5- منح العاملين حرية أكبر في التخطيط وتنظيم أعمالهم.
  - 6- إحصار خبراء من الخارج لتقديم برامج تدريبية وعقد دورات ومحاضرات في مواضيع تمه العاملين في المؤسسة.
- إذن تسعى المؤسسة من خلال هذه النشاطات إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة وخلق الحافز القوي لديها لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة، والعمل بكفاءة وفعالية والاقتصاد في النفقات التي تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في الموارد، إضافة إلى تحفيز العاملين وتوفير الدوافع الذاتية للعمل عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، حيث أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى هؤلاء العمال وتؤهلهم للتقدم واستلام وظائف جديدة. كما أن الاستقرار في دوران العمل يضمن متابعة تحقيق المؤسسة لأهدافها ويوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين المدربين والتزامهم بالعمل لصالحها<sup>1</sup>.

### الفرع التاسع: تطوير قدرات العاملين وأثره في الولاء التنظيمي

- إن التطوير التنظيمي نشاط منهجي طويل الأمد مستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، بهدف زيادة الأداء المنظمي وتنشيط قدرات العاملين<sup>2</sup>.
- إضافة إلى ذلك نجد أن الهدف من تطوير قدرات العاملين في المؤسسة ليس فقط الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هو موقف أو سلوك يجب على المؤسسة أن تتبناه لزيادة كفاءتها التنظيمية، كما أن التطوير التنظيمي يلعب دورا مهما في عملية تطوير قدرات العاملين، ويتبين ذلك من خلال الأهداف التي يسعى إليها<sup>3</sup>:
- 1- **أهداف بيداغوجية:** من خلال المعارف التي يكتسبها المتدربون وتعتبر موردا مهما لبناء كفاءة وقدرات العمال.
  - 2- **أهداف الكفاءات:** وهي الكفاءات التي يشكلها المتدربون من المزج وتجديد الموارد والتي اكتسبها من التدريب والتي تلاحظ على التطبيق العملي للنشاط.
  - 3- **أهداف التأثير:** أي تأثيرات التطوير التنظيمي على أداء المؤسسة، والتي تظهر من خلال مؤشرات كالجودة ونجاح التغيير، وارتفاع مستويات الولاء.

<sup>1</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 333، 334.

<sup>2</sup> أحمد ضيف، " التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2018، ص: 351.

<sup>3</sup> إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، " التطوير التنظيمي"، شوهد: 2022/6/1، الساعة 17:00 متاح على الرابط

لقد زاد في الأعوام الأخيرة الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة، وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي وتحقيق جودة حياة العمل، و ذلك من خلال إحداث التطوير المناسب في متطلبات العمل، وفي بيئته، وهو ما يؤدي إلى زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة، كما أن اهتمام المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي سوف يفتح مجالاً واسعاً لتنمية قدرات عمالها وتحسين أدائها، ما يسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار ويخلق لدى عمالها الرضا عن مؤسستهم ما يزيدهم التزاماً وولاء لها والسعي لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>. ذلك أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على تطوير العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة تمكن العامل من اكتساب معرفة أوسع ومرونة أكبر تمكنه من العمل في مواقع مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متغيرات ومتطلبات الوظيفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ضيف، مرجع سبق ذكره، ص: 353.

<sup>2</sup> - مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

## المبحث الثاني: أثر الاتساق والتجانس في الولاء التنظيمي.

يشير الاتساق والتجانس إلى ما إذا كانت للمؤسسة ثقافة قوية ومتماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين، ويتضمن هذا البعد المؤشرات التالية: التنسيق والتكامل، الاتفاق التنظيمي، القيم الأساسية<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: التنسيق والتكامل وأثره في الولاء التنظيمي

يعبر " التنسيق والتكامل " عن الجهود المشتركة بين الوحدات التنظيمية، وعن التعاون والتماسك فيما بينها، وصولاً إلى أداء أفضل لكل هذه الوحدات، وبالتالي أداء أفضل للمؤسسة ككل<sup>2</sup>.

#### الفرع الأول: تعريف التنسيق والتكامل

يوصف التنسيق والتكامل على أنه: " عملية تكامل أهداف وأنشطة الوحدات المنفصلة عن بعضها البعض في المؤسسة وربطها من أجل تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة"<sup>3</sup>.

ومن جهة أخرى يعرف على أنه: " الجهد الإداري الذي يقوم به المدير الهادف إلى توجيه جهود الأفراد نحو إنجاز الأعمال في وقت محدد وبأسلوب معين"<sup>4</sup>.

ومن لوازم التنسيق والتكامل أن تلتزم كافة وحدات المؤسسة بالأنظمة والقواعد، وإنسياب المعلومات بالحجم والوقت المناسبين إلى مستخدميها ومتخذي القرار دون تعطيل أو عرقلة من جهات أخرى، وإلى العمل المشترك بين المسؤولين في شكل عقد لجان واجتماعات وفرق عمل، وإلى التزام المسؤولين بما هو متاح لديهم من سلطات واستخدامها بشكل مناسب يؤدي إلى تعاون وتماسك بين الوحدات التنظيمية وإلى الاستمتاع بالجهود المشتركة بين هذه الوحدات من أجل أداء عمل أفضل لها وللمؤسسة ككل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - صبحي المهدي حسين بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، " تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص: 514.

<sup>3</sup> - مناهل محمد صالح حسن، " أثر التنسيق الإداري على كفاءة الأداء ( دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة 2017-2018)"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، 2019، ص: 17.

<sup>4</sup> - محمد علي بشينة، خالد عبد السلام القريو، " وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة ( منطقة اتصالات الزاوية نموذجاً)"، مجلة رواق الحكمة، العدد 9، 2021، ص: 245.

<sup>5</sup> - أحمد ماهر، " تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص: 515.

### الفرع الثاني: أهمية التنسيق والتكامل داخل المؤسسة

تنبع أهمية التنسيق والتكامل من خلال تداخله في جميع العمليات الإدارية لكي يحقق التوافق والتكامل بين مختلف الأنشطة الإدارية، وتزداد أهميته كلما اتسع حجم المؤسسة وتعددت مستوياتها ومسؤولياتها ونشاطاتها<sup>1</sup>، فالتنسيق مسؤولية كل مدير وهو من إحدى الوظائف الإدارية التي لا تفصل عن باقي الوظائف الإدارية، فهو يستهدف منع التشابك والتداخل داخل إدارة المؤسسة أو بين مختلف التنظيمات حتى يمكن للنظام الإداري تحقيق الأهداف بتكامل وكفاية، كما يرتبط التنسيق كوظيفة وبين بناء المؤسسة نفسها ليس فقط على أساس أن التنسيق عامل مؤثر في بناء المؤسسة وإنما لا يمكن فصله ابتداء من المؤسسة كبناء وظيفة<sup>2</sup>. ويحقق التنسيق والتكامل داخل المؤسسة العديد من الفوائد أهمها<sup>3</sup>:

**1- زيادة التماسك والتعاون بين العاملين:** حيث يؤدي التعاون بين العاملين وتكاملهم إلى زيادة درجة الالتحام والتماسك بينهم، فتحدهم يجذبون للمؤسسة ككل وليس فقط للجماعة التي ينتمون لها، ويتحقق الإشباع والرضا لجميع أعضاء المؤسسة.

**2- التركيز على إنجاز المهام:** فالعاملون داخل المؤسسة يركزون على الأهداف الكلية لها، الأمر الذي يؤدي إلى تبادل المعلومات والموارد وبالتالي حدوث تقدم أكثر في إنجاز المهام.

**3- إنجاز الأهداف التنظيمية:** إن التعاون بين مختلف العاملين في مختلف المستويات الإدارية يساعد المؤسسة على إنجاز أهدافها، ولا توجه طاقة العاملين للتنافس بين بعضهم البعض بل تجدهم يقومون بأعمالهم بصورة جيدة ويتعاون مع بعضهم البعض.

### الفرع الثالث: التنسيق والتكامل وأثره في الولاء التنظيمي

يتطلب التنسيق والتكامل تحقيق الانسجام بين مختلف نشاطات المؤسسة وأقسامها وفروعها، وبين جهود العاملين في القسم، أو الفرع الواحد، ضمن إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل، ويعمل على توحيد مختلف الجهود وتجميعها وتعبئتها بغية الوصول إلى الهدف المنشود، ويتحقق كذلك من خلال قدرة الإدارة العليا على تحقيق التنسيق الفعال بين القيم والمعاني والمعتقدات والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المؤسسة يسير نحو اتجاه واحد وهدف واحد<sup>4</sup>، ويحقق التنسيق الفعال عدة مزايا للمؤسسة فهو يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية في أداء المهام وتحقيق الأهداف، كما يؤدي إلى القضاء على الانعزالية والانفصالية بين الأقسام المتخصصة وضمان تعاونها، ويضمن إنجاز

<sup>1</sup> - محمد جمال جمعة صلاح، "فاعلية التنسيق الإداري بين دائرة الإسعاف والطوارئ في جمعية الهلال الفلسطيني والمستشفيات الحكومية وأثره على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بقطاع غزة"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات والكوارث في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019، ص: 32.

<sup>2</sup> - محمد علي بشينة، خالد عبد السلام القريو، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

<sup>3</sup> - مصطفى بن عودة، "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص: 120.

الأعمال بأريحية ومصداقية عالية، وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الذي بدوره يولد الولاء والالتزام للعاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الاتفاق التنظيمي وأثره في الولاء التنظيمي

الاتفاق أو (التوافق التنظيمي) عملية ديناميكية ومستمرة يحاول بها العامل تحقيق أو الاحتفاظ بحالة من التطابق مع بيئة العمل، ويعود سبب كونه عملية مستمرة وديناميكية، إلى أن حاجات العامل في تغير مستمر، حيث قد يكون هذا العامل بحاجة إلى تحقيق ما هو فيسيولوجي لكن سرعان ما تتغير هذه الحاجات ليرغب في تحقيق حاجات أخرى كحاجات الأمن وحاجات تقدير الذات<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: تعريف الاتفاق التنظيمي

يعرفه ( ابراهيم بن مهناً المهناً) بأنه: " شعور العامل بإمكانية ملائمة وضعه النفسي لمقتضيات العمل ورغبته في التواصل معه وشعوره بأن العمل يحقق له ما يريده كأهداف شخصية، بالإضافة إلى رضا العامل عن زملائه ومرؤوسيه بصفة عامة وشعوره بأن المستقبل في مجال العمل يتيح له ما يتمناه في حياته وأخيرا شعوره بالولاء لعمله ولأهداف هذا العمل"<sup>3</sup>.

كما يعرف بأنه: " تلك العملية التي تهدف إلى تحقيق التلاؤم بين أفراد المؤسسة مع مراعاة القيم المتعارف عليها من أجل المحافظة على التلاؤم"<sup>4</sup>.

في حين يرى ( Scott ) بأنه: " توافق العامل في عمله، فهو يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية وهكذا فإن توافق العامل مع المشرف عليه ومع زملائه، كذلك مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد علي بشينة، خالد عبد السلام القريو، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

<sup>2</sup> - فهيمة ديب، محمد دحماني، " التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجيات التحقيق"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص: 460.

<sup>3</sup> - هشام زروقة، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث ( ل م د ) في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 12.

<sup>4</sup> - منيرة محمد ساتي السيد، " أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعدد التخصصات، العدد 26، 2020، ص: 7.

<sup>5</sup> - فهيمة ديب، محمد دحماني، مرجع سبق ذكره، ص: 460.

### الفرع الثاني: أهمية الاتفاق التنظيمي

تتجلى أهمية "الاتفاق التنظيمي" في كونه يساعد العاملين على إشباع حاجاتهم وإرضاء دوافعهم، والتي تنعكس على أمرين اثنين هما<sup>1</sup>:

- **العامل:** يمثل العامل أهمية كبيرة في التوافق التنظيمي، وذلك لما يبعثه في نفسه من الروح المعنوية العالية وما يحققه من إشباع لحاجاته ما يدفعه إلى المبادرة والابتكار.

- **الإنتاج:** كلما زاد التوافق التنظيمي كلما أدى إلى زيادة الإنتاجية كما ونوعا، وكلما أدى إلى توفير الجهد والوقت والتكلفة.

### الفرع الثالث: التوافق التنظيمي وأثره في الولاء التنظيمي

يعبر التوافق التنظيمي عن حالة ديناميكية متغيرة من الاتساق والتطابق بين قدرات العامل وحاجاته من جهة، والمتطلبات الفعلية والاجتماعية لبيئة العمل من جهة أخرى، وتتبدى هذه الحالة في تحقيق قدر من التماثل بين حاجات وأهداف وقيم العامل وحاجات وأهداف وقيم المؤسسة من جهة أخرى، بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا<sup>2</sup>، ذلك أن الثقافة القوية تتمتع بمستويات عالية من الاتفاق والانسجام بين قيم ومعتقدات أفرادها مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء للمؤسسة، وهو ما ينعكس على المستوى العالي لكفاءة الفرد العامل في المؤسسة<sup>3</sup>. ويتجلى المظهر الأساسي للتوافق التنظيمي في حالة الرضا الذي يبديها العامل عن العمل من جميع أوجهه، وعن ما يحيط به من مؤثرات بحيث يشعر بالأمان والارتياح، وإحساسه بإحراز النجاح المتمثل في زيادة حجم الإنتاج ونوعه، ويأتي الرضا عن العمل نتيجة التوفيق بين فكرة العامل عن ذاته وتقديره لقدراته، وتكيفه مع ظروفه من جهة، وبين الدور المهني الذي يقوم به والذي يعتبر جزءا من تحقيقه لذاته من جهة أخرى<sup>4</sup>، كما تظهر أهمية التوافق التنظيمي من خلال مساعدة العامل على إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه مع مراعاة إمكانيات البيئة، ويكون العامل متوافقا إذا ما أحسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وإيجاد ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي غيره.

<sup>1</sup> - سحر عناوي رهيو الزبيدي، " القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، 2017، ص: 320.

<sup>2</sup> - صلاح الدين سيخاوي، " واقع التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة"، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، المجلد 1، العدد 2، 2021، ص: 16.

<sup>3</sup> - مصطفى بن عودة، " أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص: 70.

<sup>4</sup> - هشام زروقة، مرجع سبق ذكره، ص: 99، 100.

إضافة إلى ما سبق فالتوافق التنظيمي انعكاسات عديدة على العامل يمكن إجمالها في الآتي<sup>1</sup>:

- 1- قدرة العامل على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولة التغلب عليها.
  - 2- قدرة العامل على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
  - 3- إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي العاملين يسودها الود والثقة والاحترام المتبادل.
  - 4- اكتساب المهارات والخبرات اللازمة التي تمكنه من الاستغلال الأمثل لقدراته وتوظيفها في حياته العملية.
  - 5- تمتع العامل بالصحة النفسية والتوافق النفسي نتيجة توفر مناخ تنظيمي مناسب يشجع على العمل وزيادة الإنتاجية.
- يظهر مما سبق أن الهدف إذن من توافق القيم الفردية للعاملين والقيم التنظيمية للمؤسسة هو تحفيزهم وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي، وجلب موارد بشرية جديدة والاحتفاظ بها، وزيادة مستويات الولاء للعاملين في المؤسسة، ذلك أن العاملين الذين تكون قيمهم الفردية والتنظيمية أكثر تطابقاً وأكثر اتساقاً هم أكثر التزاماً وولاء للمؤسسة، في حين العاملين الذين تكون قيمهم الفردية والقيم التنظيمية أقل وضوحاً فإنهم يكونون أقل إيجابية وغير مبالين بعمل مؤسستهم، وهذا ما يعكس انخفاض ولائهم لمؤسستهم<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: القيم الأساسية وأثرها في الولاء التنظيمي

تعتبر القيم التنظيمية أحد أهم عناصر الثقافة التنظيمية إن لم نقل جوهرها، فهي تعتبر مرجعية السلوك للعاملين وتحديد الصواب من الخطأ، المرغوب والمنبوذ في التعاملات داخل المؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم القيم التنظيمية

اختلف الباحثون والمفكرون في تحديد مفهوم واضح ودقيق للقيم، مرجعين ذلك إلى النشأة الفلسفية من جهة لهذا المفهوم الذي ارتبط ظهوره بالفلسفة المثالية، وارتباطه بشكل مباشر بدراسة الأفراد من جهة أخرى، لكون القيم ذات خاصية إنسانية وتنسب إلى البشر الذين يتميزون باختلاف إدراكاتهم وبنيتهم المعرفية وتمايزهم في الانتساب الثقافي، بالإضافة إلى التوجهات الفكرية والتباين في الحقول المعرفية والمدارس الفكرية<sup>3</sup>.

فمفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة، وتعتبر القيم ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم وهي الواقع وراء كل سلوك<sup>4</sup>. وتختلف القيم عن الاتجاهات حيث تعتبر القيم أكثر رسوخاً وأقل احتمالاً للتغيير، أو ارتباطاً بهدف أو موقف معين، في حين الاتجاهات عادة ما ترتبط بهدف أو موقف معين، كما نجد أن القيم لها وضعاً

<sup>1</sup> - ليلي بن كعكع، حسنية قورين، " أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين، دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس"، مجلة المعيار، المجلد 9، العدد 3، 2018، ص ص: 31، 32.

<sup>2</sup> - بن عمر عواج، شهرة عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 923.

<sup>3</sup> - ليلي بكوش، ياسين محجر، " القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 30، 2017، ص: 561.

<sup>4</sup> - محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو، " القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة ( ورقلة، غرداية، بسكرة، والوادي)، " مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 26، 2016، ص: 75.

متميزا في شخصية العامل حيث لها القدرة على التأثير في الاتجاهات السلوكية من حيث ترسيخها أو تغييرها أو تعديلها في الاتجاه المرغوب<sup>1</sup>.

يعرفها (فرانسيس وودكوك) بأنها: " عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء، وما هو مهم أو غير مهم"<sup>2</sup>.

وحسب (حمود، 2002) فالقيم هي: " تلك المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها ويعتقدون بقيمتها ويلتزمون بمطابقتها إذ يتحدد بموجبها السلوك الذاتي للأفراد"<sup>3</sup>.

ويعرفها آخرون بأنها: " تلك القيم والمعتقدات والأفكار والمعاني التي تعطي قيمة للأشياء والسلوكيات والنشاطات والأهداف وكل ما يحيط بالعالم الخارجي للفرد، والتي تعمل على توجيه رغبات العامل واتجاهاته وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي"<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص القيم التنظيمية

تتميز القيم بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها نوردتها في الآتي<sup>5</sup>:

- 1- إن القيم تحتل مركزا رئيسيا في تكوين شخصية العامل ونسقه المعرفي وتحديد سلوكه.
- 2- تمثل القيم معيارا للمفاضلة بين عدة خيارات، كون الشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه.
- 3- البعد القيمي للإنسان ليس جامدا في جميع مكوناته، بل إن القيم تبقى في إطار النسبية رغم تأصلها في النفس البشرية.
- 4- للقيم من القوة والتأثير على العامل والجماعة ما يوصلها إلى درجة الالتزام.

### الفرع الثالث: مصادر القيم التنظيمية

للقيم مصادر عديدة، أهمها<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> - علي عباس، مومود رزق ريان، " أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات ( دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة أربعة نجوم وخمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 8، 2012، ص: 138.

<sup>2</sup> - عاطف جبر طه عبد الرحيم، " أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل: دراسة كمية على عدد من المديرين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 1، العدد 33، 2014، ص: 307.

<sup>3</sup> - وليد شلابي، " القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، 2021، ص: 95.

<sup>4</sup> - عبد المجيد بكاي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 205، 206.

<sup>5</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 308، 309.

<sup>6</sup> - عبد المجيد بكاي، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

1- **التعاليم الدينية:** يمثل الدين مصدر رئيسي للقيم، خاصة فيما تعلق بالجانب الأخلاقي، حيث يعتبره البشر المصدر الوحيد والقاطع للقيم في الحياة، لذلك تركز التنشئة على القيم الدينية كجزء رئيسي في تشكيل وتربية الأفراد وتحتل القيمة الأكبر.

2- **التنشئة الاجتماعية:** تعتبر كل من الأسرة والمدرسة والمحيط الاجتماعي بمختلف مؤسساته، مصدر القيم التي يكتسبها العامل طيلة مراحل نموه النفسي والاجتماعي.

3- **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** يعتبر الانتماء للجماعة مصدر مهم ومؤثر في اختيار الأفراد لقيمهم بسبب الضغط الذي يولده الانتماء لتلك الجماعات على الفرد، لذلك يسعى الأفراد دائماً إلى تنسيق قيمهم وقيم الجماعة التي ينتمون إليها.

4- **الخبرة السابقة وعقل وفكر الإنسان:** تساهم خبرة الأفراد في بناء مختلف القيم التي يعطيها للأشياء، والجانب المعرفي للفرد هو محصلة التجارب والرؤى والفكر التي تؤثر في اختياره للقيم.

#### الفرع الرابع: مستويات القيم التنظيمية

تنقسم القيم التنظيمية إلى المستويات التالية<sup>1</sup>:

**أولاً- القيم الجوهرية:** تعرف القيم الجوهرية بأنها المبادئ الأساسية والثابتة للمؤسسة، فهي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه، كما يمكن تشبيهها بالغراء الذي يربط ويوحد قيم ومعتقدات العاملين حول مختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتعتبر القيم الجوهرية بمثابة الجذع الذي تنفرع منه القيم الملازمة لأداء العمل، وتنفيذ الاستراتيجيات، وتنظيم السياسات والاجراءات التنظيمية، كما قد تتغير استراتيجية المؤسسة وسياساتها تكييفاً مع التغيرات التي قد تطرأ في البيئة الخارجية لها، لكن هذا التغيير يكون في إطار القيم الجوهرية الثابتة للمؤسسة.

وحتى تتصف القيم الجوهرية بالوضوح يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص<sup>2</sup>:

1 - أن تكون القيم مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها من قبل كافة العاملين في جميع المستويات في المؤسسة والالتزام بها.

2- تتصف القيم بالتناسق الفكري والسلوكي مع قيم العامل في المؤسسة.

3- أن تكون القيم عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى الواقع.

4- أن تكون القيم واضحة ومحددة حتى يسهل إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.

**ثانياً- القيم التشغيلية:** وهي تلك القيم المرتبطة بطريقة أداء المؤسسة الحالي، والتي تم تطويرها لتفعيل القيم الجوهرية وجعلها واقعا ملموسا يسري في كافة أقسام وفروع المؤسسة، حيث تعمل على مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئتها

<sup>1</sup>-رميلة لعمور، " مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>2</sup>- دليلة بدران، وردة بورويس، " أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة العلوم الاسلامية والحضارة، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص: 352.

الخارجية، والتقليل من حدة الضغوط الداخلية التي تعرقل تحقيق أهدافها، ولإيضاح الفرق بين القيم الجوهرية والقيم التشغيلية فعلى سبيل المثال قد تدرج المؤسسة "الفعالية" كأحد قيمها الجوهرية، وعليه يمكن التأكيد على مجموعة من القيم التشغيلية التي ترى المؤسسة بأنها أنسب القيم التي يمكن من خلالها تحقيق الفعالية، مثل العمل الجماعي، التوجه بالنتائج... إلخ<sup>1</sup>.

**ثالثاً- القيم البنينة:** وهي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم التشغيلية مثل: الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية، والالتزام.

**رابعاً- القيم المميزة:** وهي تلك القيم التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم السابقة الذكر وتمثل في: التجديد، وتطوير الأداء، والإنجاز، والتعلم المستمر<sup>2</sup>.

### الفرع الخامس: وظائف القيم التنظيمية

للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف تنقسم على المستوى الفردي، والاجتماعي، والتنظيمي كما يلي:

**أولاً- وظائف القيم على المستوى الفردي،** تتلخص أهم وظائف القيم على هذا المستوى في ما يلي<sup>3</sup>:

1- تمنح للأفراد اختيارات لتحديد وضبط السلوك، وبالتالي تشكل الشخصية الفردية، وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين.

2- تسهم في تحقيق الأمان النفسي للعامل، ما يؤدي إلى تحقيق الأمان الكلي للمؤسسة.

3- تسهم في ضبط الرؤية التي ينشدها العامل، وفهمه للعالم الخارجي، والمساهمة في إصلاحه نفسياً وخلقياً.

**ثانياً- وظائف القيم على المستوى الاجتماعي،** أما على المستوى الاجتماعي فنجد أن أهم هذه الوظائف<sup>4</sup>:

1- تعمل القيم التنظيمية على المحافظة على تماسك المجتمع إذ تحدد أهدافه وطموحاته.

2- المساعدة في مواجهة التغيرات التي تطرأ في المجتمع حتى يصبح العامل أكثر استقراراً.

3- الربط بين أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها البعض، وحمائته من النزاعات الطائشة.

**ثالثاً- وظائف القيم على المستوى التنظيمي،** للقيم التنظيمية وظائف على المستوى التنظيمي نذكر منها<sup>5</sup>:

1- المساعدة على توجيه سلوكيات العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

2- تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزءاً من سلوكياتهم في العمل.

<sup>1</sup> - رميلة لعمور، "مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>2</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 311.

<sup>3</sup> - مسعودة فلوس، مليكة عرعور، "تصورات العاملين للقيم التنظيمية"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الأول،

2018، ص ص: 436، 437.

<sup>4</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

<sup>5</sup> - مسعودة فلوس، مليكة عرعور، مرجع سبق ذكره، ص: 437.

### الفرع السادس: أثر القيم التنظيمية في الولاء التنظيمي

إن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعبر عن فلسفتها وتوفر لها الأساس لتوجيه السلوك، وتعتبر أساسية لتحفيزه ووضع القرارات، وكما أن للعامل قيم شخصية، كذلك للمؤسسة قيم تنظيمية، وكل يحاول التأثير في الآخر، أي أن العلاقة بينهما تبادلية تكاملية، فإذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف العامل والمؤسسة، ما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي ومن ثم ارتفاع الشعور بالانتماء والولاء لدى العاملين وزاد التزامهم نحو تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>، كما أن القيم التنظيمية التي تركز على تقديس الجانب الأخلاقي المتمثل في المبادئ الأخلاقية في التنظيم يعود على المؤسسة بفوائد عديدة تتجسد في تحقيق أعلى درجات الالتزام والولاء وتقلل من السلوكيات السلبية والصراع داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

كذلك فالقيم التنظيمية تلعب دورا أساسيا في تقدم المؤسسة وتماسكها، من خلال مساهمتها في تنمية الاحساس بالمسؤولية وال ضبط والالتزام، فنجدها تؤثر بشكل مباشر على الاتجاهات والسلوك، سواء بالنسبة للعاملين أو الجماعات أو المؤسسات، وبما أن للقيم كل هذه القوة في تحديد اتجاهات العامل وضبط سلوكه والتأثير على أداء المؤسسة فالعمل بما ضرورة حتمية وأي تهاون في ترسيخها سواء من قبل المدراء أو رؤساء المصالح سيؤثر سلبا على أداء العمال ورضاهم عن العمل وولائهم للمؤسسة وتقديرهم في تحقيق أهداف هذه الأخيرة<sup>3</sup>، وباعتبار أن القيم هي الموجه الأول للسلوك البشري، فإن تشاركتها داخل المؤسسة من شأنه أن يعزز ويعمم الشعور بالاستقرار والعدالة مما يحقق الانسجام التنظيمي، ويؤدي إلى تحقيق تجانس فكري وسلوكي بين العاملين، وبالتالي فهي تعد وسيلة فعالة لتغيير السلوكيات السلبية من خلال تعزيز قيم الكفاءة والمسؤولية والعدالة والإبداع، والتي من المؤكد أن انتشارها يعكس درجة ولاء العامل لمؤسسته واستعداده للدفاع عنها وتحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - هبة قندل، علي عبد الله، " أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية: دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة"، مجلة دراسات ( العدد الاقتصادي)، العدد 27، 2016، ص: 30.

<sup>2</sup> - الصالح منسول، لطيفة طبال، " المثاقفة داخل المنظمة - من القيم التنظيمية لصناعة الهوية المهنية"، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 10، العدد 2 ( خاص)، 2021، ص: 391.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن بودهري، فيصل فراحي، " واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديموغرافية للعمال مؤسسة هيبيروك للنقل البحري بهران نموذجا"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 30، 2017، ص: 454.

<sup>4</sup> - بن عمر عواج، شهرة عامر، " الولاء التنظيمي بين القيم الدينية والقيم التنظيمية"، مجلة أنثروبولوجيا الأديان، المجلد 17، العدد 1، 2021، ص: 921، 922.

### المبحث الثالث: أثر القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي

تعتبر "القدرة على التكيف" على قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والتكيف مع الاشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق، ويتضمن هذا البعد المؤشرات التالية: التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء، خلق التغيير<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: التعلم التنظيمي وأثره في الولاء التنظيمي

إن التعلم التنظيمي ينظر إليه على أنه التغيير الحاصل في السلوك أو في السلوك المحتمل التغيير، ويعني الاستكشاف والتحقيق في أشياء جديدة والابتعاد عن الروتين، ومن ناحية أخرى يعبر التنظيم على معايير وإجراءات التي تقيد السلوك من أجل تحسين الكفاءة، ومنه فإن كل من "التعلم" والتنظيم يتضاران معا لغويا في تشكيلهم مصطلح "التعلم التنظيمي"<sup>2</sup>.

#### الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي من المصطلحات التي ظهرت حديثا نتيجة للمتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وقد بدأت أولى محاولات تعريفه من قبل (Argyris & Shon) سنة 1974 في كتابهما (Organisationnel Learning) حيث قدما سؤالاً مفاده هل يجب للمؤسسات أن تتعلم؟، ومنذ ذلك الحين بدأت بوادر ظهور دراسات وأبحاث لتعريف وتحديد مفهوم التعلم التنظيمي<sup>3</sup>.

فيعرفه (Argyris) على أنه: "اكتشاف الخطأ وعملية إصلاحه"<sup>4</sup>.

وحسب (Simon) فهو: "التبصر وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد"<sup>5</sup>.

ويعرف التعلم التنظيمي على أنه: "عملية من خلالها ينشد القادة تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المؤسسة وبيئتها من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية"<sup>6</sup>.

إضافة إلى ذلك فالتعلم التنظيمي يعتبر "عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات الفرعية

<sup>1</sup> - صبحي المهدي حسين بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن رزق الله، حمزة طيبي، " القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص: 58.

<sup>3</sup> - خيرة عيشوش، ربيعة بوسالم، " تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نموذج هيكلي مع نموذج مفاهيمي"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 7، 2016، ص: 7.

<sup>4</sup> - Comlek, O, et al, " The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No 41, 2012, p : 368.

<sup>5</sup> - عبد الرحمن الجاموس، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 181.

<sup>6</sup> - عمر الطراونة، " استراتيجيات الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص: 72.

وتتضمن تمكين العاملين، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعليم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة، وداعمة ومشجعة للتعليم الجماعي والتطوير المستمر<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مبررات التعلم التنظيمي

من أهم مبررات التعلم التنظيمي نجد<sup>2</sup>:

- 1- التفجر المعرفي المتسارع في جميع المجالات والميادين، والذي أدى إلى اختراعات واكتشافات وطرق عمل جديدة تم التوصل إليها، وهو الأمر الذي يفرض التعلم كضرورة حتمية للاستمرار والتقدم.
- 2- التطور السريع في وسائل وتقنيات الإنتاج، وأصبحت المنافسة بين مختلف المؤسسات قائمة على مدى امتلاكها أحدث الآلات والمعدات، وهذه تتطلب مهارات وخبرات عالية مما يحتم عليها ضرورة التعلم في مثل هذه المؤسسات.
- 3- التغير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه، ومراكزه.
- 4- التنافس الشديد بين المؤسسات من حيث البحث عن الفرص التجارية وعن مختلف الوسائل التي تمكنها من السيطرة على الأسواق والأذواق، ما يتطلب توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها.
- 5- النظر للتعلم على أنه وسيلة للإبداع، فمن خلاله يكتسب العاملون معارف جديدة.
- 6- قيام الاقتصاد والمؤسسات على المعرفة، فالمؤسسات القائمة على المعرفة تنفق جزءا كبيرا من ميزانيتها على البحث والتطوير وتوجهها نحو المعرفة التي تلعب دورا مهما في صنع الميزة التنافسية.
- 7- التغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يشهدها العالم والذي أصبح يفرض تغييرا في مطالب العاملين بسبب التغير في أذواقهم وقيمهم وطموحاتهم.

### الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي خصائص عديدة نورد البعض منها في الآتي<sup>3</sup>:

- 1- ظاهرة اجتماعية: يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويرتبط بحاجات العاملين في المؤسسة، ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- 2- الرؤية المشتركة: تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم حول هدفها ومستقبلها.

<sup>1</sup> - حازم دياب محل الجنابي، " تأثير التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية- دراسة تطبيقية-"، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، المجلد 11، العدد 36 ( الفصل الثالث)، 2016، ص: 172.

<sup>2</sup> - عمر محمد درة، " استراتيجيات التعلم المستمر ودورها وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2011، ص ص : 36، 37.

<sup>3</sup> - خيرة عيشوش، ربيعة بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

- 3- **تعدد العمليات:** يتضمن التعلم التنظيمي عدد من العمليات الفرعية المتكاملة مع بعضها البعض المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها، ثم الوصول إليها وتنقيحها والاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.
- 4- **قيادة استراتيجية:** لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المؤسسة التي يجيب أن تكون قدوة للآخرين.
- 5- **الاستمرارية:** يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة، ذلك أن العاملين الذين ينتمون لمؤسسات تتبنى هذا المفهوم ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسة وثقافتها.

#### الفرع الرابع: مستويات التعلم التنظيمي

[تتجلى مستويات التعلم التنظيمي في<sup>1</sup>:

- 1- **المستوى التنظيمي:** يكون هنا التعلم التنظيمي أكثر رسمية ويؤدي إلى تطوير وصيانة الاجراءات لتعزيز نتائج التعلم.

- 3- **المستوى الفردي:** يتجلى التعلم في هذا المستوى في تطوير مهارات معينة في مكان العمل.

#### الفرع الخامس: أساليب التعلم التنظيمي

يمكن حصر أساليب التعلم التنظيمي في أسلوبين، واختيار أي منهما يعتمد على طبيعة عمل المؤسسة وإمكاناتها المتاحة ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها وهما:

أولاً- **التعلم أحادي الاتجاه:** هنا يتعلم العاملون من مخرجات أعمالهم، بحيث أنه إذا كانت النتائج والمخرجات إيجابية ومرضية سوف يحرص العاملون على ممارسة وتكرار هذه الأفعال التي أدت إلى ذلك، لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، أما إذا حدث العكس وكانوا غير راضين عن النتائج سوف يتم عندها التوقف عن تلك الأفعال والممارسات، هذا النوع من التعلم يؤدي إلى تعليم المؤسسة كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، ولكن في المقابل قد يقودها إلى الانغماس على نفسها، ومهما توسعت المؤسسة بهذا النوع من التعلم يبقى تعلمها محدود لأن مصدره يكون نتائج المؤسسة<sup>2</sup>.

ثانياً- **التعلم مزدوج الاتجاه:** يدخل هذا النوع من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر، ووفق هذا النوع من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم واكتساب معارف جديدة وكيفية تطبيقها، يستلزم هذا النوع من التعلم البحث عن مختلف السياسات والاجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، حيث يعتبر تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسات او ارتدادات أو نتيجة أفعال، ويتطلب توليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير منتج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- Khandekar, A, and Sharma, A, “ Organizational learning in Indian organizations: A strategic HRM perspective” , Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 12, No 2, 2005, P : 212

<sup>2</sup>- عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص: 184.

### الفرع السادس: أنواع التعلم التنظيمي

ينقسم التعلم التنظيمي إلى أربعة أنواع هي<sup>1</sup>:

**أولاً- التعلم التكيفي:** يهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال إجراء تحسينات وتعديلات بصفة مستمرة لتلبي وتتوافق مع تلك المواقف.

**ثانياً- التعلم التفاعلي:** يؤكد هذا النوع على أن الممارسة العملية هي أفضل طريقة للتعلم، وأنه لا وجود لتعلم بدون عمل، كما لا وجود لعمل لا ينتج عنه تعلم، سواء تعلم مقصود أو غير مقصود، ولتطبيق فكرة التعلم عن طريق العمل يتوجب تصميم إطار يمكن العاملون من التعلم بكفاءة وفعالية من خلال عملية تقييم ما يواجهونه من مشكلات واقعية والبحث عن حلول لها.

**ثالثاً- التعلم التنبئي:** يسمح هذا النوع من التعلم برسم الصورة المستقبلية للمؤسسة، ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية وتحول القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندما تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى المستويات الدنيا.

**رابعاً- التعلم الجمعي:** يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسة الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

### الفرع السابع: ثقافة التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي هو السبيل الوحيد للحفاظ على ميزة تنافسية على المدى الطويل في بيئة معقدة ومضطربة، كما تعتبر الثقافة التنظيمية التي تعني تقاسم القيم والعادات الاجتماعية والمعتقدات من قبل أعضاء المؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية وعنصراً أساسياً في تطوير المؤسسة المتعلمة التي تعتبر هي أيضاً المفتاح الذي يمكن جميع أعضائها من التعلم وتكون لديها قدرة انتقالية مستمرة، كما أن من العوامل المهمة التي تدعم المؤسسات المتعلمة هي الثقافة التنظيمية، حيث يجب أن يكون التعلم في صميم الثقافة التنظيمية لدى هذه المؤسسات، وفيما عدا ذلك تصبح إدارة الفرص والتغييرات مستحيلة وبالنسبة للمؤسسة المتعلمة وجب عليها دعم الثقافة التنظيمية إلى جانب القيم والحوافز، وإلا لا يمكن القول بأن المؤسسة تتعلم<sup>2</sup>.

لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية نتاج مشترك للتعلم المشترك، وإذا ما تم تقاسم التعلم، فإن جميع قوى المؤسسة تعمل جاهدة في استقرار هذا التعلم لأنه يتعلق بتحديد هذه القوى داخل المؤسسة، من نحن؟ وما هو هدفنا؟ أو "سبب

<sup>1</sup> - فيصل البوادي، " ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، 2020، ص: 229.

<sup>2</sup> - Kim, J.Y, " The Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture And The Learning Organizational: The Moderating Effects Of Organizational Culture At The Middle Management Level", Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Department of Learning and Performance Systems, The Graduate School, The Pennsylvania State University, 2011, P : 48

وجودنا؟"، ثم تصبح المكونات المختلفة لما يتم تعلمه نمطا من المعتقدات والقيم التي تعطي معنى للأنشطة اليومية وعمل المؤسسة، وإذا ما نجحت هذه الأخيرة في تحقيق غرضها وكانت منظمة تنظيما داخليا جيدا، فسوف تتخذ هذه المعتقدات والقيم جنبا إلى جنب مع المعايير السلوكية المصاحبة أمرا مفروغا منه وستعلمها للقادمين الجدد كطريقة للتفكير والشعور والتصرف من نواح كثيرة وهو ما يمكن اعتباره على أنه شعور أفراد الجماعة بالهوية، والذي يحتوي على مكون خارجي لكيفية تقديم المؤسسة نفسها للخارج ومكون داخلي لما هو إحساسها الداخلي بنفسها<sup>1</sup>.

يعرف (Argyris and Schon 1978) ثقافة التعلم التنظيمي على أنها: " اكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتجنب الارتباك المفاهيمي المحتمل"<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك فتعرف على أنها: " مجموعة من المعايير والقيم المتعلقة بالتعلم في المؤسسة، أي أنها ثقافة تنشأ داخل المؤسسة يضع أعضاؤها قيمة كبيرة على عملية التعلم التنظيمي ويشاركون فيها بنشاط من خلال الحصول على المعلومات، وإنشائها، ومشاركتها"<sup>3</sup>.

### الفرع الثامن: أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي

لثقافة التعلم التنظيمي أبعاد نجملها في الآتي<sup>4</sup>:

- 1- تعزيز التشارك في الحوار.
- 2- إتاحة فرص التعلم بشكل مستمر.
- 3- تشجيع التعلم في فرق.
- 4- تعزيز التعلم المشترك.
- 5- استخدام القادة الذين يعززون التعلم على المستوى الفردي والجماعي.
- 6- ربط البيئة بالمؤسسة.
- 7- تمكين العاملين من تشارك القيم والرؤية المشتركة بشكل علني.

### الفرع السابع: أثر ثقافة التعلم التنظيمي في الولاء التنظيمي

تشير الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي على أنها تسهل عملية التعلم المستمر لجميع أعضائها، أو الوعي بالحاجة إلى التعلم في جميع مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية، في ظل تواجد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها، كلها أمور تخدم الأهداف التنظيمية للمؤسسة مثل إيجاد حلول للمشاكل، عمليات التعلم، التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار، هذا سوف يخلق بيئة للتعلم والتحسين المستمر وتبادل المعارف والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة،

<sup>1</sup> - Schein, E., " **Organizational Culture And Leadership, 5 Th Edition**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada, 2017, p : 21

<sup>2</sup> - Hung, R,Y, et al, **Op. Cit**, p: 288 .

<sup>3</sup> - Mateg, C, et al, "Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms", **Journal of Management & Organization**, Vol 18, No 2, 2012, p : 194

<sup>4</sup> - Talat, I, et al, "Organizational learning culture and leader-member exchange quality The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions", **The Learning Organization**, Vol 20, No (4/5), 2013, p: 324.

ويكون هذا من خلال تبني ثقافة تنظيمية متفتحة تهدف إلى إزالة مختلف الحواجز التي تعيق التعلم الجماعي وتمنح فرص التعلم المستمر للعاملين، الأمر الذي ينعكس على نفسياتهم وزيادة شعورهم بالولاء لمؤسستهم ويزيد من تحملهم للمسؤولية ويشجعهم على المخاطرة والإبداع في مجال عملهم وقبولهم للتغيير<sup>1</sup>.

كما تؤكد الأدبيات على مدى أهمية التعلم التنظيمي في تحقيق البقاء للمؤسسة وتطوير أدائها، وزيادة مبيعاتها وتعزيزها، فالمؤسسات التي تتعلم بسرعة يمكنها أن تحقق مزايا تنافسية عديدة، والتعلم التنظيمي هو أفضل وسيلة لضمان تحقيق هذا التميز وجعل العاملين أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل وما يحدث في مواقع العمل، كما يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق التكيف مع مستجدات البيئة التنافسية<sup>2</sup>، إضافة إلى أن تصورات العاملين حول ثقافة التعلم المستمر ومشاركة الحوار والتمكين والقيادة في المؤسسة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز ولائهم وارتباطهم العاطفي بمؤسستهم<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: التركيز على العملاء وأثره في الولاء التنظيمي

إن التوجه بالعميل ينطوي على تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز تبادلي (Transaction Focus) إلى تركيز علائقي (Relationship Focus) مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبائن وتقديم لهم خدمة متميزة لإسعادهم وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتعزيز تمسكهم بالمؤسسة، من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لهم بالشكل المرضي والمقبول<sup>4</sup>.

#### الفرع الأول: تعريف التوجه بالعميل

يعرفه (Narver & Staler, 1990) على أنه: "فهم كاف للعميل لإنشاء قيمة مستمرة"<sup>5</sup>. ويرى (Van Dye, & al, 1994): بأنه: "علاقة تبادلية بين المؤسسة والعميل، ويعد سبباً لتغيير القيم والاتجاهات والالتزام والثقافة بوجه عام داخل المؤسسة لتكون موجهة نحو العميل"<sup>6</sup>. وحسب (Kotler & Keller, 2006) فالتوجه بالعميل هو: "إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والمجهزين والموزعين والمساهمين الآخرين"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

<sup>2</sup> - عادل بن عمرة وآخرون، "دراسة تحليلية لأبعاد ثقافة التعلم التنظيمي بشركة "قنغاز" بيومرداس"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2020، ص: 128.

<sup>3</sup> - Talat, I, et al, Op.Cit, p : 326.

<sup>4</sup> - عواطف يونس اسماعيل، "متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 95، 2009، ص: 140، 141.

<sup>5</sup> - محمد محمود عبد اللطيف، "الذكاء العاطفي كمتغير معدل في العلاقة بين الأبعاد الخمس للشخصية والتوجه بالعميل- دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنصورة"، مجلة البحوث التجارية، المجلد 40، العدد 3، 2018، ص: 8.

<sup>6</sup> - نفس المرجع، ص: 8.

<sup>7</sup> - عواطف، يونس اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

## الفرع الثاني: أهمية التوجه بالعميل

عند اهتمام المؤسسة بعملائها يقودها إلى تحقيق الآتي:

### أولاً- رضا العميل

يعرف (Raza, 2015) رضا العميل على أنه " رضا متلقي الخدمة الذي يشير إلى موقف أو شعور ينشأ لديه ويكون مرتبط باستعمال الخدمات أو المنتجات والتي تساهم في تحقيق كامل لمتطلبات واحتياجات متلقي، وهو مرتبط بزيادة تكراره في الحصول على تلك الخدمة في المستقبل"<sup>1</sup>، ويعتبر رضا العملاء من المهمات الأساسية التي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على تحقيقها من خلال تحقيق التوافق بين توقعات العميل والمؤسسة والتأكيد على أن طلباتهم قد تم تحقيقها بالكامل، ويتجلى ذلك من خلال الأخذ برأي عملائها بعد الشراء لاكتشاف نقاط الضعف لديها بهدف إدخال التحسينات والتعديلات اللازمة بناء على طلباتهم ورغباتهم<sup>2</sup>.

إن العميل يكون مجموعة من التوقعات والاحتمالات عن مدى قدرة المنتج الذي اختاره على إشباع حاجاته، قبل عملية شرائه واستعماله، حيث تعتبر هذه التوقعات بمثابة تنبؤات بمستوى الأداء الذي سوف يحصل عليه، ويقارن العميل بينها وبين الأداء الفعلي للمنتج فإذا ما تحققت التوقعات أبدا العميل رضاه، وإذا حدث العكس فإنه يشعر بحالة عدم الرضا، فإشباع رغبات العميل وإرضائه سبب قوي للرفع من تنافسية المؤسسة، حيث أصبح العميل يحتل مكانة هامة ضمن اهتمامات وأولويات المؤسسة، لأنه لم يعد اليوم يبحث عن المنتجات بقدر ما أصبح يبحث عن حلول لمشاكله، وتقديم الحل له وإرضائه لا يكون على حساب إمكانيات المؤسسة بدون مقابل أو يكون المستفيد الوحيد هو العميل، لأن هذا غير صحيح فرضا العميل سيؤدي بالضرورة إلى ضمان ربحية المؤسسة لكونه سيكون مستعدا لشراء نفس المنتج أو العلامة مرة أخرى<sup>3</sup>.

### ثانياً- ولاء العميل

يعكس ولاء العميل سلوك شرائي يعتمد على التجارب والخبرات السابقة تجاه مؤسسة ومنتجاتها، مما يجعله يكرر عملية الشراء لمنتجاتها وخدماتها والترويج إيجابيا لها للآخرين لكسب زبائن جدد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - شيماء مبروك أحمد مبروك وآخرون، " أثر رضا العميل الداخلي على العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية ورضا العميل الخارجي: دراسة حالة عن كلية الإدارة والتكنولوجيا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص: 523.

<sup>2</sup> - مصطفى بن عودة، " تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، *مرجع سبق ذكره*، ص: 142.

<sup>3</sup> - نجاة بن حمو، عبد القادر بودي، " تفعيل التوجه بالزبون للرفع من تنافسية المؤسسة"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، العدد 3، 2016، ص: 186، 187.

<sup>4</sup> - نادية مدروس، حنان مزياي، " دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق ولاء العملاء: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"، *مجلة الابتكار والتسويق*، المجلد 9، العدد 1، 2022، ص: 389.

ويرى (Kotler & Koller, 2006) ولاء الزبون أو العميل على أنه: " الالتزام الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل على الرغم من التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية المبذولة والمهادفة إلى تحويل سلوكه"<sup>1</sup>، فولاء العميل يعد ركنا أساسيا لنجاح المؤسسة، كما أن عملية الاحتفاظ به من القضايا الصعبة جدا بسبب السلوكيات المتغيرة للعملاء<sup>2</sup>، ويرى (Day) أنه " حتى وإن تحققت تلك الشراءات المتكررة يبقى غير كافي للحكم على ولاء العميل، ولكن يجب عليها أن تحقق ذلك السلوك والموقف الايجابي اتجاه العلامة التجارية ويصبح الولاء بهذا المنطق نتيجة لموقف تفضيلي مستمر يصل بالزبون إلى حد الدفاع بإصرار عما تقدمه المؤسسة مهما كانت البدائل والمؤثرات"<sup>3</sup>.

إن مفهوم ولاء العميل اليوم، لم يعد بخاصيتين ( وبي/ غير وبي)، بل أصبح جد حساس للتنوع، وهدف المؤسسة لم يعد الحصول فقط على زبائن أصحاب ولاء تام بل البحث عن زيادة مستوى ولائهم باستمرار، وتظهر هذه الحالة في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك وأنه من غير المنطقي الانتظار من الزبائن ولاء مطلق<sup>4</sup>.

### ثالثا- قيمة العميل

ينظر إليها على أنها تحقيق حاجات وتوقعات العميل أفضل من أي أحد آخر وبأقل تكلفة، حيث تترجم القيمة إلى كل ما يقيمه العميل ولذلك فهي معرفة من خلاله<sup>5</sup>، فالفلسفة الفكرية الخاصة بقيمة العميل تنظر إلى العملاء باعتبارهم المصدر الأول لكل من التدفقات النقدية سواء الحالية أو المستقبلية، وفي ظل هذا تهتم المؤسسة بتعظيم صافي القيمة الحالية لهذه التدفقات النقدية التي يدرها العملاء باعتبارها ممثلا جيدا لقيمة المؤسسة ككل، ذلك أن ظهور مفهوم قيمة العميل أدى إلى نشوء أسلوب جديد لتوجيه المدراء نحو بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من جهة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، باعتبار العملاء أصلا ذا قيمة يجب إدارته كأصل من الأصول الأخرى للمؤسسة<sup>6</sup>.

### الفرع الثالث: أبعاد التوجه بالعميل

يمكن حصرها في بعدين رئيسيين هما<sup>7</sup>:

<sup>1</sup> - سعدون حمود جثير وآخرون، " صياغة استراتيجية إدارة علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص: 380.

<sup>2</sup> - مصطفى بن عودة، " تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

<sup>3</sup> - نجاة بن حمو، عبد القادر بودي، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص: 189.

<sup>5</sup> - سعدون حمود جثير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 380.

<sup>6</sup> - جيهان عبد المنعم رجب، محمد باسل أحمد مصري، " دور تمكين العميل في تنمية قيمته للشركة من خلال توسيط جودة العلاقة: دراسة تطبيقية على عملاء شركات الاتصالات الخلوية في سوريا"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 2019، ص: 170.

<sup>7</sup> - محمد محمود عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص: 9، 10.

**أولاً- الحاجات:** يهتم هذا البعد بمعتقدات العمال عن قدرتهم على إشباع احتياجات العميل، ويشمل هذا البعد وجود اتجاه إيجابي لدى مقدمي الخدمة نحو مساعدة العملاء باستمرار، ومعاملة العميل بالاحترام الذي يستحقه، وكذا اعتبار العملاء نقطة الاهتمام الأكبر، والسماح دائماً لهم للتعبير عن أفكارهم وإعطائهم الوقت الكافي لتقديم وجهات نظرهم، والاستعداد الدائم لحل المشكلات التي تواجههم.

**ثانياً- المتعة:** يرتبط هذا البعد بالدرجة التي يشعر فيها العمال بالسعادة من خلال خدمة العميل والتعامل معه، ويشمل هذا البعد الاستمتاع بخدمة العميل بوجه عام، أي: وجود الابتسامة الدائمة من مقدم الخدمة للعميل، واستمتاعه بذكر أسماء العملاء، والسعادة نتيجة الاستجابة السريعة لمتطلباتهم، والشعور بالرضا نتيجة شعور العميل بالرضا.

### الفرع الرابع: أهداف التوجه بالعميل

تتجلى أهم أهداف التوجه بالعميل في الآتي<sup>1</sup>:

- 1- زيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- 2- زيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة.
- 3- خلق الفرص التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية بالسوق.
- 4- المحافظة على جودة المنتجات والخدمات المقدمة مما يساعد على نمو المؤسسة وبقائها واستمرارها.
- 5- زيادة مشاركة العملاء في تحسين المنتج والأداء والوصول إلى مستويات أعلى لرضا العملاء.
- 6- زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة وتخفيض الصراع الخاص بأدوارهم.

### الفرع الخامس: أساليب التوجه بالعميل

تعددت وتنوعت الطرق والوسائل المعتمدة في عملية التوجه بالعميل من قبل المؤسسة من بينها:

#### أولاً- تمكين العميل:

يعرف (Kosciuler,1999) تمكين العميل بأنه: "نقل السلطة والتحكم في القيم والقرارات والخيارات من الشركات والهيئات إلى العملاء مما يقود إلى الحافز للمشاركة وتحقيق نجاح ومكانة أكبر للعميل"<sup>2</sup>. ويرى كل من (Hunter & Garnefeld, 2008) بأنه "تجربة شخصية للمستهلك بأن لديه قدرة أكبر من ذي قبل على إنتاج النتائج المرجوة، ومنع النتائج غير المرغوبة فيها، وإنه يستفيد من زيادة القدرة هذه، وبالتالي فإن تمكين العميل هو حالة شخصية إيجابية تنتج عن مقارنة عملية لقدرات العميل بالنسبة للقدرات الحالية أو السابقة، وبالتالي فإن تصور زيادة التحكم هو وحده الذي يثير التمكين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الأمين بن قسيمة، "أثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2017، ص: 136.

<sup>2</sup> - جيهان عبد المنعم رجب، محمد باسل أحمد مصري، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

<sup>3</sup> - Hunter, G, L and Garnefeld, I, "When does Consumer Empowerment Lead to Satisfied Customers? Some Mediating and Moderating Effects of the Empowerment-Satisfaction Link", **Journal of Research for Consumers**, No 15, 2008, p:2

ومنه فتمكين العميل يتجلى من خلال أربعة مدركات هي<sup>1</sup>:

- 1- **المعنى**: وهو قيمة الهدف من عمل ما أو الغرض منه، من خلال حكم العميل وفقا لمعايير، واعتقاداته الخاصة.
- 2- **الكفاءة**: أي الفاعلية الذاتية، والتي تعني اعتقاد العميل بقدرته على أداء الأنشطة بمهارة.
- 3- **حرية الاختيار**: أي إدراك العميل لامتلاكه الخيار في بدء وتنظيم الأنشطة، ما يعكس الاستقلالية في تأدية السلوكيات المرتبطة بعمل ما.
- 4- **التأثير**: وهو الدرجة التي يعتقد فيها العميل بأنه بإمكانه التأثير على المنتجين لتلبية احتياجاتهم، والتحكم أكثر فيهم.

**ثانيا- الاحتفاظ بالعميل**: يعتمد نجاح المؤسسات بشكل عام على مدى إمكاناتها وقدراتها على تحقيق رضا العميل، ومن ثم بناء قاعدة متينة من العملاء الموالين لها، فالمؤسسات الناجحة مثلا لا تكتفي باستقطاب العملاء في المقام الأول فحسب، بل تعمل على تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو، لذلك فإن مفتاح الاحتفاظ بهم يكمن في تحقيق السعادة والرضا لهم، الذي يمثل مقياسا لمستوى الأداء المحقق من الخدمة أو السلعة المقدمة، حيث إن زيادة الأداء عما هو متوقع يجعل العملاء سعداء، ومن هنا تعمل المؤسسات على تحقيق الرضا والسعادة لهم بدرجة عالية والمحافظة عليها، ذلك أن انخفاض حالة الرضا والسعادة قد يعرض الزبائن إلى التحول إلى مؤسسات منافسة أخرى، وعلى هذا الأساس وجب على المؤسسة أن تقوم بقياس درجات الرضا والسعادة لعملائها بصفة دورية والاتصال بهم هاتفيا والاستفسار عن مدى رضاهم وسعادتهم<sup>2</sup>.

**ثالثا- مشاركة العميل**: يتم تعريف مشاركة العميل في الأدب التسويقي على أنه: "إشراك العملاء العاطفي والمعرفي والسلوكي مع العلامة التجارية"، ويرى (Dessart, 2017) على أن مشاركة العميل هي: "الحالة التي تعكس ميول المستهلكين الفردية الإيجابية تجاه المجتمع والعلامة التجارية المحورية كما تم التعبير عنها من خلال مستويات مختلفة من المظاهر العاطفية والمعرفية والسلوكية التي تتجاوز حالات التبادل"<sup>3</sup>، والمؤسسات التي تنتهج ثقافة التوجه بالعميل عليها أن لا تتصرف تصرفا منفردا، بل يجب عليها مشاركة العميل في جميع عملياتها، بدءا من التصميم حتى البيع، وتختلف صور مشاركة العميل لتشمل تبادل المعلومات، عنصر المسؤولية، والتفاعل الشخصي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - جيهان عبد المنعم رجب، محمد باسل أحمد مصري، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

<sup>2</sup> - خيرى علي أوسلو، "اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة هوك"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 102، 2011، ص: 154، 155.

<sup>3</sup> - عزيزة توفيق عبد الغفار السيد، "دور مشاركة العملاء في زيادة الولاء، دراسة ميدانية على عملاء البنوك التجارية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 4 الجزء الثاني، 2019، ص: 287، 288.

<sup>4</sup> - مصطفى بن عودة، "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

**4- إدارة معرفة العميل:** إن التحدي الحقيقي لأي مؤسسة ليس إنتاج وتقديم سلع وخدمات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات العميل، وقد تنامي دوره ويات من الصعب فرض السلع والخدمات عليه، لذلك تحتاج المؤسسات التي تعمل على كسبه إلى تسخير وتجهيز قابليتها لإدارة معرفة أولئك الذين يشترون منتجاتها والالتزام بالمواصفات والمقاييس المحددة لإنتاج السلع والخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم ومن ثم الاحتفاظ بهم<sup>1</sup>.

يعرف ( Baker ) إدارة معرفة العميل على أنها: " إحدى مهارات تعلم المؤسسة من العميل والاكتماب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الإبداع في المنتجات"<sup>2</sup>.

وحسب ( M. Gibbert, et al, 2002 ) فيعرفها على أنها: " العملية الاستراتيجية التي تقوم من خلالها المؤسسات بتحرير عملائها من المتلقين السلبيين للمنتجات والخدمات، إلى التمكين كشركاء في المعرفة"<sup>3</sup>.

لكي تحقق المؤسسة نجاحها لابد من معرفة ردود أفعال عملائها، حيث نجدها تضع أهمية كبيرة في سبيل الحصول على هذه المعرفة واستخدامها للحصول على معرفة جديدة، باعتبار أن المؤسسات الناجحة لا تملك معرفة العميل فقط بل إنها قادرة على استخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك أصبحت هذه الأخيرة تحتل أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة، ولهذا فالتركيز المتزايد على إدارة معرفة العميل أمر لابد منه<sup>4</sup>.

#### الفرع الخامس: ثقافة التوجه بالعميل وأثرها في الولاء التنظيمي

إن بناء ثقافة التوجه بالعميل يمكن أن تخلق نوع من الاتجاهات والقيم التي توجه سلوك أعضاء المؤسسة نحو تحقيق رضا العميل، حيث وصفت الثقافة الموجهة بالعميل على أنها: " ذلك الانتماء والالتزام الشامل لمجموعة من العمليات والمعتقدات والقيم والسلوكيات التي تعكس فلسفة كل القرارات المتخذة والموجهة لمفهوم العميل والمدارة من خلال مفاهيم مشتركة ومحورية لخدمة حاجاته وخلق قيمة له"<sup>5</sup>، وعليه يمكن القول بأن ثقافة التوجه بالعميل هي عبارة عن ثقافة تعكس المعتقدات الفلسفية والتي من خلالها يتم خلق مختلف السلوكيات الضرورية التي تتعلق بتحديد حاجاتهم الحالية والمستقبلية، وكذا توجهات المنافسين الحالية والمتوقعة، والعوامل البيئية المؤثرة، وتنسيق كافة الجهود من أجل تطوير الأنشطة التي تلي تلك الاحتياجات وتقديم كل ما هو جديد ومبدع لتحقيق ميزة تنافسية لتحقيق التفوق<sup>6</sup>، فالتوجه

<sup>1</sup> - خيرى علي أوسلو، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

<sup>2</sup> - سهام بوسبع، رحم نصيب، " إدارة معرفة الزبون كأداة لزيادة ولائه"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، 2018، ص: 425.

<sup>3</sup> - Gibbert, M, et al, " Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value", *European Management Journal*, Vol. 20, No. 5, 2002, p: 460.

<sup>4</sup> - خيرى علي أوسلو، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

<sup>5</sup> - مصطفى بن عودة، " تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

<sup>6</sup> - محمد الأمين بن قسيمة، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

بالعميل يعطي اهتماما خاصا بالجمهور الداخلي للمؤسسة، وعليه فإن نجاح المؤسسة في تطبيق التوجه بالعميل يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على عملها، لما للتوجه بالعميل من ارتباط كبير بينه وبين كل من الإدارة والروح المعنوية للعاملين وانتمائهم وولاءهم للمؤسسة، وما يحققه التوجه بالعميل من فوائد فسيولوجية واجتماعية للعاملين كالإحساس بالفخر والانتماء للمؤسسة التي يعمل جميع أفرادها وأقسامها نحو تحقيق أهداف مشتركة من بينها خدمة العميل، وكذلك تحقيق مستويات أعلى من الرضا والالتزام الوظيفي في المؤسسة<sup>1</sup>.

إن ولاء العميل يعبر عن توليفة متميزة ( سلوك/ موقف معين/ تعلق) يكونها العميل تجاه العلامة أو المؤسسة أو تجاه نقطة بيع، ويعتبر العميل صاحب الولاء للمؤسسة ورقة رابحة لصالحها حيث يكون الأكثر استعدادا وثقة بالمؤسسة للاستمرار في التعامل معها، لهذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق ودعم وتعزيز ولاءه عن طريق إرساء ثقافة التوجه بالعميل، من خلال التركيز على القيمة التي تقدمها له<sup>2</sup>.

ولم تعد علاقة المؤسسة بعملائها علاقة مردودية أو الرفع من التنافسية فحسب، بل أصبح نموها وبقائها مرتبط بولائهم لها، فالعميل يمنح ثقته فقط للمؤسسة التي تبذل مجهودات كبيرة جدا لأجله، لذلك فهي مطالبة اليوم بتبني ثقافة التوجه بالعميل من المدير في أعلى قمة الهرم الإداري إلى آخر عامل في المؤسسة، والبحث عن حاجات العميل ورغباته وتوقعاته وجعلها هي الأساس التي ينطلق منها تصميم منتجاتها التي يجب أن توافق توقعاته، من أجل شعور هذا الأخير أنه عصب نشاط المؤسسة ويشكل أولوية مهمة من أولوياتها فتكون ردة فعله الشكر والعرفان الذي يترجم في الرضا والحماس المرتفع لاقتناء منتجاتها والإقدام على عروضها مرات عديدة، والاحلاص لها وتحسين صورتها أمام الآخرين الأمر الذي يؤدي إلى جذب متعاملين جدد، وبالتالي تزداد مردودية المؤسسة وتنخفض تكاليفها مما يؤدي إلى اكتسابها مزايا عديدة تؤدي إلى الرفع من تنافسيته وتضمن بذلك بقائها ونموها في السوق<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: خلق التغيير وأثره في الولاء التنظيمي

أمام تزايد الاهتمام بالسلوك التنظيمي حظي موضوع التغيير التنظيمي وخلقته بالاهتمام أيضا، وقد يكون من الصعب التوصل إلى تعريف دقيق للتعبير عن التغيير التنظيمي، بسبب اتساع نطاق حدوثه الذي قد يشمل التكنولوجيا، الاستراتيجيات والخطط، التوصيف الوظيفي، سياسات الاختيار والتعيين، نظم الاتصالات المستخدم...بهدف إحداث التكيف وتحسين أداء المؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 132 - 136.

<sup>2</sup> - نجاة بن حمو، عبد القادر بودي، مرجع سبق ذكره، ص: 190، 191.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص: 195، 196.

<sup>4</sup> - ليلي بن عيسى وآخرون، "مقاومة التغيير"، المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 2، 2021، ص: 239.

### الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي

يعرف (سعيد يسن عامر) التغيير التنظيمي على أنه: " إحداث شامل للمؤسسة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المؤسسة وقدرتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف الفعال مع البيئة المحيطة" <sup>1</sup> .  
كما يعرف على أنه: " العملية ( أو العمليات) التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المؤسسة" <sup>2</sup> .

ويعرف أيضا على أنه: " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك بغرض <sup>3</sup> :

1- ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة وذلك بغرض التنسيق بينها وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها.

2- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب وإجراءات إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة نوع من التقدم.

### الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي فوائد عديدة تتجلى على مستوى المؤسسة، العمال، وحتى على مستوى العملاء.

أولاً- على مستوى المؤسسة: إن التغيير أصبح مطلب الجماعات والأفراد في هذا الزمن، وحتى يسير التغيير بالخطى الصحيحة والسليمة، لا بد له من إدارة واعية ومدركة لأبعاد وأسس التغيير السليم من حيث وقت إحدائه، ومن أهم الأساليب والطرق التي تتبعها المؤسسة في ذلك <sup>4</sup> :

1- ترشيد النفقات بهدف التحكم في التكاليف.

2- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.

3- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.

4- التموقع وسط المؤسسات المنافسة لها، وفرض مكانتها.

5- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المؤسسة.

<sup>1</sup> - هيشور محمد لمن، " قراءة تحليلية في سوسيولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة"، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3، العدد 2، 2021، ص: 6.

<sup>2</sup> - عفاف حداد، عبد المالك جحيق، " العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر قلمة-"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص: 100.

<sup>3</sup> - ليلي بن عيسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

<sup>4</sup> - حاتم سماتي، " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (L M D) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، الجزائر، ص: 45.

ثانيا- على مستوى العاملين: وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- 1- كون أن جميع العاملين في المؤسسة يرغبون في التغيير.
  - 2- تتجلى أهمية التغيير في إشباع حاجات الانتماء وسيادة روح الفريق والجودة في العمل، بدلا من التنافس والصراع الذي يجعل العاملين يتوجهون لعملهم وليدهم قيم وتوقعات مختلفة عما كانت عليه في الماضي.
  - 3- رغبة العاملين في المزيد من الاحترام من طرف الإدارة لتحقيق الكرامة.
- ب- على مستوى العملاء: إن التغيير التنظيمي أخذ موضوع العملاء بعين الاعتبار، حيث أصبح رضاهم يحتل مكانة الصدارة في استراتيجيات المؤسسة، وأصبح له تأثير كبير عليها، لذلك فقد أصبحت المؤسسات اليوم تعمل على إشراكهم في وضع سياساتها وإجراءاتها وخططها، حتى أصبح البعض يتحدث عن جودة الخدمة المادية والمعنوية، وأصبحت الجودة كل ما يلبي الحاجات والمطالب المتعلقة أو المرتبطة بالعملاء<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

من أهداف التغيير التنظيمي<sup>3</sup>:

- 1- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
  - 2- تغيير سلوكيات العاملين في المؤسسة لتنسجم مع التغيرات التي حدثت فيها.
  - 3- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
  - 4- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق رضاهم الوظيفي.
  - 5- يساعد التغيير التنظيمي على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة ونقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز القائم على المكافأة إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - 6- تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بالشكل الذي يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- ومن أهداف التغيير التنظيمي أيضا نجد<sup>4</sup>:
- 7- تشجيع العمال على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية واعتمادها كأساس للرقابة الخارجية.
  - 8- مساهمة التغيير التنظيمي في إيجاد علاقة تبادلية تكاملية بين العمال وتشجيع روح المنافسة ضمن فريق العمل الواحد وتشجيع عملية الإبداع بينهم، ما يؤدي إلى تعزيز فاعلية الجماعات.

<sup>1</sup> - علي صادقي، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

<sup>2</sup> - ليلي بن عيسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 247، 248.

<sup>3</sup> - سليم العايب، نوال زواوي، " استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 29، العدد 29، الجزء الثاني، 2016، ص ص: 168، 169.

<sup>4</sup> - نور الدين تاوريت، نسيم بومعروف، " دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 9، 2014، ص: 110.

9- مساعدة المشرفين في تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديموقراطية في الإشراف كالإدارة بالأهداف بدل أسلوب الإدارة بالأزمات.

نشير هنا إلى أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما: **مضمون الأهداف**، وكيفية تحديد هذه الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين، ما سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: مستويات التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أربع مستويات هي<sup>2</sup>:

- 1- **المعرفة**: أي يتم التعرف على الفكرة أو المشروع التغييرى وأبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة.
- 2- **التوجيه**: بحيث لا بد من الاقتناع بالتغيير حتى يصبح لدى العامل توجه إيجابي وحماسي لهذا التغيير.
- 3- **السلوك الفردي**: وهو ذلك السلوك الذي يدل على الإيمان بالتغيير والاقتناع به والاصرار على تحقيقه.
- 4- **السلوك الجماعي**: هنا يتم تبني المجموعة لفكرة التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه ومن ثم يصبح التغيير سلوكا جماعيا.

#### الفرع الخامس: مراحل إحداث التغيير التنظيمي

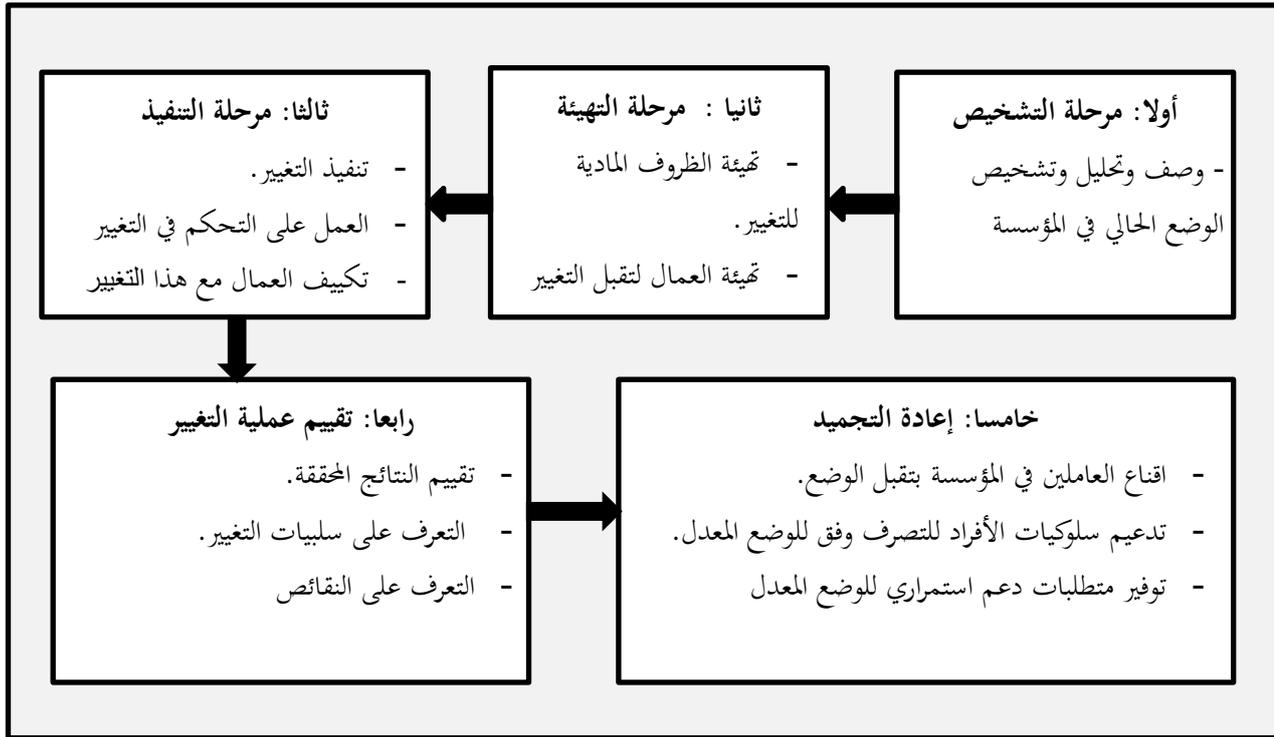
إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث دفعة واحدة بل تتم عبر مراحل متتالية حتى يصل إلى شكله النهائي، بدءا بمرحلة التخصيص، تليها مرحلة التهيئة، ثم مرحلة تنفيذ التغيير التنظيمي، لتأتي مرحلة إعادة تجميده، لتليها المرحلة الأخيرة وهي تقييم العملية ككل، التي من خلالها يتم اكتشاف نقاط القوة والضعف والتعرف على مدى نجاحها وفشلها ليعمد التنظيم إلى إحلال تغيير آخر يتناسب وأهداف المؤسسة والعمال وتطلعاتهم. والشكل الموالي يبين ما يتم في كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 89.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 89.

<sup>3</sup> - نور الدين تاويرت، نسيمه بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

الشكل رقم ( 17): مراحل إحداث التغيير التنظيمي



المصدر: نور الدين تاويرت، نسيم بومعروف، " دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 9، 2014، ص: 109.

### الفرع السادس: أنواع التغيير التنظيمي

تعددت أنواع وتصنيفات التغيير يمكن حصرها في<sup>1</sup>:

1- **التغيير المخطط**: وهو عبارة عن تلك العمليات التي تحوي قدرا من الانتقال السلس، من رؤية استراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب كإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، كما أن التغيير المخطط ليس عبارة عن استجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما رصد وتوقع لتغييرات محتملة الحدوث، إضافة إلى أنه لا يقتصر فقط على إيجاد حلول لمشاكل معينة بل يمتد ليشمل محاولة استغلال فرص وإمكانيات معينة لتحقيق مزيدا من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة، من أهم مزايا هذا النوع أنه يقلل من مقاومة التغيير لأنه قبل عملية التغيير يتطلب من الإدارة العليا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة حتى يمكن إزالتها ليسهل تنفيذه.

2- **التغيير الطارئ**: هذا النوع من التغيير يحدث تلقائيا دون تخطيط مسبق، وقد يكون ضارا أو مفيدا، كما يعتبر ظاهرة تطويرية نتيجة لتفاعل الخصائص التاريخية، الاقتصادية، السياسية وقطاع الأعمال، لكن التغيير الطارئ قد يواجه مقاومة عنيفة من قبل العاملين خوفاً مما قد يحدث حيث لا تكون لديهم رؤية واضحة من ورائه.

<sup>1</sup> -فريد لعور، كمال حمادة، " أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، 2021، ص: 520.

### الفرع السابع: مجالات التغيير

إن التغيير الذي تقوم به المؤسسة يمس إحدى الجوانب التالية: ( التكنولوجية، البشرية، الهيكلية، الوظيفية)، وقد يمس جانبين أو أكثر معا في نفس الوقت، راجعا ذلك إلى نوع التغيير الذي تريد المؤسسة القيام به.

**أولا- التغيير في التكنولوجيا:** وتشمل التغييرات في العملية الإنتاجية للمؤسسة، متضمنة معرفتها وأساس مهارتها والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصمم هذه التغييرات لزيادة كفاءة الإنتاج، أو زيادة كميته، وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات ومناهج العمل والمعدات<sup>1</sup>.

**ثانيا- التغيير في الأفراد:** يعتبر التغيير في الأفراد من أصعب عمليات التغيير التنظيمي لأنها تتعلق بأنماط السلوك والاتجاهات والقيم والإدراك والتعلم، وغالبا ما تبرز مقاومة شديدة في هذا النوع من التغيير.

**ثالثا- الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العناصر التي يمسها التغيير، حيث قد تلجأ المؤسسة إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي (إعادة التنظيم)، أو تقوم بإجراء تغييرات أخرى تدخل في إطار التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة، تغيير طبيعة الوظيفة... إلخ<sup>2</sup>.

**رابعا- المهام:** تشير المهام إلى الطرق المستخدمة في تصميم الوظائف، وقد تنتقل عملية التغيير لتشمل المهام والوظائف، حيث يمكن إعادة تصميم هذه الوظائف والمهام على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل وتمكين فرق العمل صلاحية اتخاذ القرار<sup>3</sup>، ويظهر التغيير التنظيمي في المجال الوظيفي في عدة أشكال: فلسفة المؤسسة ورسالتها.

### الفرع الثامن: ثقافة التغيير

يعتبر التغيير في المؤسسة ضرورة حتمية لا مفر منها، حيث يعتبر عملية مستمرة ومتجددة، فقد تقوم المؤسسة بإحداث تحولات سواء في المؤسسة ككل أو جزء منها بهدف مواجهة مختلف القوى المؤثرة عليها، وقد تقوم بالتغيير كاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة مثلا، أو نتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة، كما يتطلب إنتاج وصناعة ثقافة التغيير من أجل جعلها في خدمة أغراض المؤسسة وأهدافها، والولوج في أعماق السلوك الفردي والجماعي وتعديله، حتى يتسنى لقادة المؤسسة تطوير طرق تفكير جديدة والتصرف على إثرها، لكن هذا التغيير الثقافي ليس متاحا لدى كل المؤسسات، بل يتطلب حزمة من الإمكانيات والموارد الضرورية للقيام بعملية التغيير، وبما أن حلم أي مؤسسة هو تعظيم الأرباح وتحقيق التفوق والنجاح، فهذا يقتضي توظيف قوة القيم التنظيمية الإيجابية في

<sup>1</sup>-رغد محمد يحي خروفة، " قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، 2010، ص: 7.

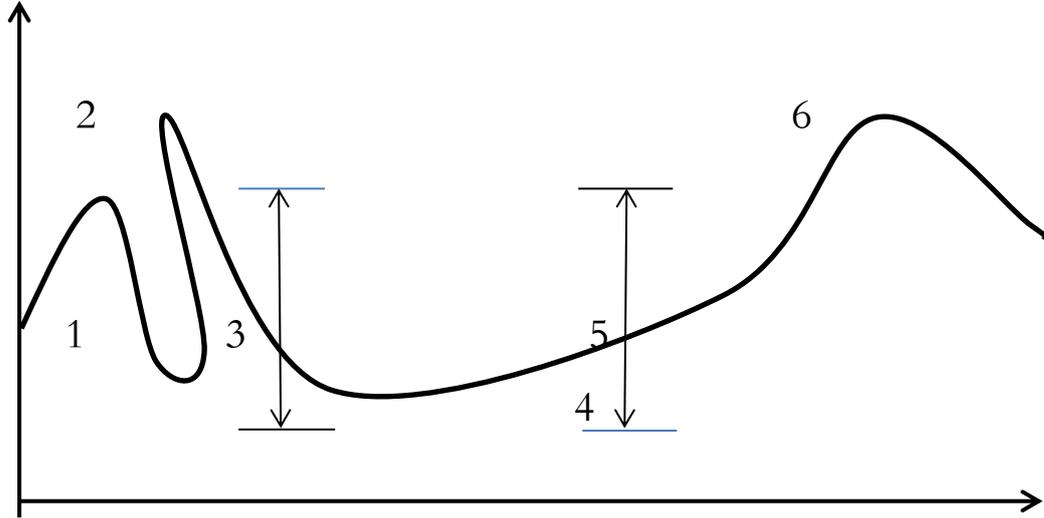
<sup>2</sup>- صورية بوظفة، " التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة نפטال - فرع تبسة"، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2018، ص: 219.

<sup>3</sup>- يزيد شويعل، علي فارس، " التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 4، 2019، ص: 181.

العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق السلوك المطلوب والفعال، ويبقى التخلي عن الجزء الثقافي السلبي الذي يعرقل سيرورة العمل الإنتاجي مطلباً هاماً<sup>1</sup>.

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تمر بعدة مراحل يوضحها منحى التغيير في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): منحى التغيير ومراحله



المصدر: عبد الفتاح علاوي، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة " سونلغاز" - وحدة الأغواط"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص: 97.

من خلال الشكل السابق فعملية تغيير الثقافة التنظيمية تمر بالمراحل التالية<sup>2</sup>:

- 1- **الصدمة:** والتي تكون في بداية إحداث التغيير لخبرة المديرين، ما يترتب عنه تدهور وانخفاض في كفاءتهم، وظهور صدى في كافة أنحاء المؤسسة.
- 2- **الرفض أو إنكار الذات:** في هذا المستوى تكون الكفاءة والقدرة على العمل والتعامل مع الغموض يتزايد، لكنه مزيف بهدف تدعيم فكرة أنه لا شيء يحدث من قبل العاملين وسرعان ما تبدأ هذه المرحلة في النزول.
- 3- **الانفعال القوي:** يحدث هنا تفهم لحقيقة التغيير وتقبله، الذي قد يكون تحت الضغط، تتميز هذه المرحلة بوجود نوع من الضبابية على مستوى الأعمال التي تغيرت، والمهارات اللازمة والقيم الجديدة السائدة في ظل ظروف عدم التأكد، ومع الوقت والمساعدة اللازمة يدخل العمال المرحلة الهوائية.
- 4- **مرحلة القبول:** تبدأ في هذه المرحلة، مرحلة الصعود بمساعدة المرحلة المقبلة طبعاً.
- 5- **مرحلة التجريب:** وتكون عن طريق محاولة تعلم الطرق الجديدة، وإطلاع العاملين على كيفية تنفيذ الأعمال وكيفية استخدام السلوكيات الجديدة.

<sup>1</sup> - محمد أمين هيشور، " ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح علاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 97، 98.

6- مرحلة الفهم الكامل والتكامل: عن طريق التجربة والخطأ، والتأييد والقيادة، وذلك بتشجيع وتبني السلوك القيادي الصحيح بهدف التعامل مع حالات عدم التأكد، وتحديد كل من الاحتياجات والإمكانيات والأهداف. إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية ليست مهمة سهلة لأنها تتطور مع مرور الوقت وتصبح جزءاً لا يتجزأ من الهيكل والنظم والعمليات، لذلك يجب العمل على خلق عملية بناء الثقة داخل المؤسسة من قبل الرؤساء التنفيذيين لكسب القبول من قبل الزملاء حتى ولو يتم الاستعانة بمساعدة خارجية في هذا الشأن<sup>1</sup>.

#### الفرع التاسع: أثر خلق التغيير في الولاء التنظيمي

يعتبر التغيير فلسفة إدارية تتضمن التدخل المخطط في جزء أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها، بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، ومن أحد العوامل المؤثرة في زيادة فعالية المؤسسة هو الولاء التنظيمي حيث يعتبر من أكثر المسائل التي شغلت ونالت اهتمام المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق التقدم والازدهار، ولعل من أهم أسباب الاهتمام بإحداث التغيير هو زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين العاملين داخل المؤسسة، وزيادة حماسهم ومقدرتهم في مواجهة المشكلات وتحقيق انضباطهم الذاتي، وهذا الأمر يتطلب وجود ولاء تنظيمي لدى هؤلاء العاملين والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي سواء في كيفية تنفيذ الأعمال أو المساهمة في التخطيط ووضع السياسات العامة للمؤسسة، كما أن الولاء التنظيمي يتأثر بالصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، وأنه هو المحفز الرئيسي لضبط إدارة التغيير والتخطيط لها وحسن التنفيذ وفق ما تلميه مصلحة المؤسسة وأهدافها، حيث تستفيد المؤسسة من دوافع العاملين وولائهم في توجيهها نحو التغيير المطلوب، وتحقيق الاشباع الملائم عن طريق برنامج حوافز يتميز بالعدالة والتنوع ويساعد في تحقيق أهداف التغيير<sup>2</sup>، لذلك فالتغيير التنظيمي يجب أن يأخذ التزام العاملين وولائهم لمؤسستهم بعين الاعتبار، وبما أن العامل يعتبر العنصر الأساسي في العملية الإدارية والمحرك لها والسبب المباشر لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي فيها، نجد أن الخوف من الجهول يدفعه إلى مقاومة التغيير ورغبة منهم في الاستقرار والحفاظ على وضعه الوظيفي وبما أن التغيير يتطلب الالتزام به من قبل العاملين، فإنه يجب العمل على تغيير ثقافة هؤلاء العمال وسلوكياتهم في المؤسسة وتنمية وتطوير مهاراتهم وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للنجاح، وهذا من شأنه أن يعزز مستويات الولاء التنظيمي لديهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -يزيد شويعل، علي فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

<sup>2</sup> -عبد الله عمر العتيبي، مطلق عشوي العنزي، " إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية"، مجلة كلية التربية، المجلد 31، العدد 1، 2021، ص: 71.

<sup>3</sup> - إكرام بودبزة، أمال يوب، " أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، 2019، ص: 25.

### المبحث الرابع: أثر المهمة في الولاء التنظيمي

يشير بعد المهمة إلى أن المؤسسة لديها إحساس واضح بالهدف الذي تريد تحقيقه، والذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، حيث تعتبر سمة المهمة هي المحدد ما إذا كانت المؤسسة لديها خطط وأهداف استراتيجية أم لا، فعندما تتغير المهمة الأساسية للمؤسسة، فإنها تحدث معها تغيرات في جوانب أخرى من ثقافة المؤسسة، وتتمثل المؤشرات الفرعية لبعدها المهمة في: التوجه الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي وأثره في الولاء التنظيمي

يعتبر (Venkatraman) أول من استخدم مصطلح "التوجه الاستراتيجي" سنة (1989) لقياس وتحديد أبعاد بناء استراتيجية معينة، فالتوجه الاستراتيجي يعتبر حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة، ويجعل الإدارة العليا تدرك تماما ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من مختلف الخدمات التي تقدمها وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلتها وبيئتها الداخلية والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية<sup>2</sup>.

#### الفرع الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي

يعبر التوجه الاستراتيجي عن المعتقدات والقيم المتأصلة جذورها في المؤسسة، وتحديد تركيزها لتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يشكل العامل الحاسم في تكوين الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن بين التعاريف التي قدمت للتوجه الاستراتيجي نذكر:

يعرفه (Venkatraman) على أنه: "بناء متعدد الأبعاد (العدوانية، التحليل، المنفعة المستقبلية، الاستباقية، المخاطرة، الدفاع)، وهو يختلف من مؤسسة لأخرى"<sup>3</sup>،

في حين يعرفه (Shunnaq & Reid, 2000): على أنه: "التوجه الذي يوفر بدرجة مساوية جهود هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المؤسسة، وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - صبحي المهدي حسين بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

<sup>2</sup> - أمال بوسمينة، "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة نفضال أم البواقي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص، 29.

<sup>3</sup> - نفيسة خميس، عبد الرؤوف حجاج، "دور السمات المقاولاتية للمقاول الحرفي في تبني التوجه الاستراتيجي (دراسة ميدانية لعينة من المقاولات الحرفية بورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2019، ص: 302.

<sup>4</sup> - أكرم محسن الياسري، مناف عبد الكاظم القطان، "تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة التعليمية (دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة)"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، مجلد 16، العدد 45، 2020، ص: 19.

ويعرفه (Zhou et al, 2005): على أنه: " فلسفة المؤسسة المعتمدة على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد الخاصة بأصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون بعملياتها والتي يمكن أن تساعدنا للوصول نحو الأداء الأفضل"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي

- يؤثر " التوجه الاستراتيجي " للمؤسسة بشكل عام على آدائها، وعلى ميزاتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية، وزيادة أرباحها على المدى الطويل<sup>2</sup>، وتتجلى أهمية التوجه الاستراتيجي في<sup>3</sup>:
- 1- يساعد المؤسسة على تنمية عادات التفكير في المستقبل عن طريق تحديد توجهاتها المستقبلية.
  - 2- توحيد وتنسيق جميع الجهود والإدارات نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
  - 3- تطوير الأداء المالي للمؤسسة وتحسينه عن طريق جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغييراتها.
  - 4- يعد التوجه الاستراتيجي مصدرا هاما في تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة والميزة التنافسية.
  - 5- يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس الخيارات والبدائل الأفضل التي تكون متاحة للمؤسسة.
  - 6- تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد الخطة وتنفيذها<sup>4</sup>.
  - 7- القدرة على إحداث التغيير، باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الأهداف<sup>5</sup>.

### الفرع الثالث: خصائص التوجه الاستراتيجي

يعتبر التوجه الاستراتيجي عملية علمية نظامية، يساهم في كيفية انتقال المؤسسة من وضعها الراهن إلى مستقبلها المرغوب، من خلال اتخاذ خطوات وقرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات الاستخباراتية ( أين؟ كيف؟ متى؟)، أي أنه عبارة عن عمليات مستمرة ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط المبنية على المعلومات والبيانات وتنفيذها، ومراقبة سير عملها وتقييمها، في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات التوجه الاستراتيجي كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يجب الالتزام به<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - هبة فائق حسن، ببداء ستار لفتة، " تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 50، 2020، ص: 80.

<sup>2</sup> - كندة علي أديب، رامي محمد محمد، " مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 5، 2020، ص: 397.

<sup>3</sup> - هبة فائق حسن، ببداء ستار لفتة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 80، 81.

<sup>4</sup> - كندة علي أديب، رامي محمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 398.

<sup>5</sup> - تھاني صالح زكي طولان وآخرون، " أثر عوامل الاستشراف ( التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات الاستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 4، 2021، ص: 13.

<sup>6</sup> - محمد حسن رسمي، هانم أحمد حسن، " الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بها ( دراسة تحليلية )"، مجلة كلية التربية، المجلد 32، العدد 126، 2021، ص ص: 616، 617.

#### الفرع الرابع: أثر التوجه الاستراتيجي في الولاء التنظيمي

يعد التوجه الاستراتيجي مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرى للمؤسسة نحو وضع رسالتها (من نحن؟)، الذي تستمدّها من الرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) لتحديد ضمن هذه الاستراتيجيات ماهية المبادئ والقيم اللازمة لتحقيق أهدافها، كونه يمتلك الصفة الشمولية في مضامينه باحتوائه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالفاعلية والكفاءة والتميز والنجاح المنظمي، كما يهتم التوجه الاستراتيجي بتصرفات وممارسات الإدارة العليا<sup>1</sup>، ويساعد التوجه الاستراتيجي على تنمية التفاعل بين المدراء في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة عند إعداد الخطة وتنفيذها، لذلك فإن أي تقييم دقيق لتأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي يجب أن لا يستند فقط إلى معيار النتائج المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل النتائج السلوكية أيضا، فتدعيم الجوانب السلوكية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، ذلك أن تحسين النتائج السلوكية يؤدي إلى تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها، وكذلك تفعيل القرارات الجماعية من خلال السماح لأكثر عدد من العمال بالمشاركة في تكوين الاستراتيجية وتحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز، بالإضافة إلى زيادة وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للعاملين حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وتحديد العلاقة بينها، والحد من مقاومة التغيير، فالمشاركة تعني تحقيق الاقناع، وتوليد الالتزام والولاء للمؤسسة، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن تبني استراتيجيات محددة داخلها<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية وأثرها في الولاء التنظيمي

تعتبر الأهداف الاستراتيجية عن مجموعة غايات بعيدة الأمد تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم فهي ترجمة لمختلف طموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المؤسسة واستجابة حية لها<sup>3</sup>. وتساعد عملية وضع هذه الأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة في تحويل الرسالة والقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية للمؤسسة إلى مستويات أداء تهدف المؤسسات إلى تحقيقها بشكل مترابط عبر فترات زمنية

<sup>1</sup> - قيس ابراهيم حسين، آية محمد سلمان، " أثر التوجه الاستراتيجي في اختيار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي: دراسة تحليلية في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61، 2020، ص: 110.

<sup>2</sup> - سعود عبد الله لغيصم، خالد يوسف الرعي، " أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة ( دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية)"، مجلة البحوث التجارية، المجلد 42، العدد 2، 2020، ص: 8، 9.

<sup>3</sup> - هبة محمد الطاهر بشير، " دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية هيئة الجمارك السودانية بولاية الخرطوم"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الجودة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص: 41.

مختلفة، وإذا لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الغايات والأهداف فإن رسالتها وقيمها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: تعريف الأهداف الاستراتيجية

يعرفها (Hunger, W, 1997) على أنها: " النتيجة النهائية لنشاط مخطط وهي تحدد ما ينبغي إنجازه ومتى، تكون مكتوبة وكمية ويؤدي تحقيقها إلى تحقيق المؤسسة لمهمتها"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا على أنها: " القصد الاستراتيجي، الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدي القوي طويل الأمد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاما، لتحقيق مكانة محددة أو ريادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية واعدة"<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص الأهداف الاستراتيجية

ينبغي توافر مجموعة من الخصائص في الأهداف حتى تكون جيدة وفعالة هي<sup>4</sup>:

1- **التحديد:** بمعنى أن تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، كما أنها يجب أن تولد استراتيجيات أو إجراءات محددة، فضلا عن ضرورة كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتعطي اتجاهها واضحا للآخرين.

3- **القابلية للقياس:** أي تكون الأهداف ممكنة القياس بهدف تحديد متى تم تحقيقها، كما لا بد من تحديد طريقة معينة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية بالعمل.

3- **تكون الأهداف جريئة:** تهدف إلى إحداث تغير معنوي، وهي تمثل تحديا للعاملين، الفرق، وحتى المؤسسة نفسها.

4- **محددة بنتيجة:** من المفترض على كل هدف من الأهداف الموضوعية أن يحدد بنتيجة نهائية يرغب بالوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة.

5- **محددة بوقت:** كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز.

6- **الشمول والارتباط:** يجب أن يكون كل هدف من الأهداف الموضوعية شامل لنشاط معين ومرتبط بالهدف الكلي على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، " الإدارة الاستراتيجية مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص: 134.

<sup>2</sup> - كاظم نزار الركابي، " الإدارة الاستراتيجية " العولمة والمنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 183.

<sup>3</sup> - مي نجيب ذوايبي، " أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، 2015، ص: 322.

<sup>4</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 154، 156.

7- إمكانية مراجعتها: من المفترض أن يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعة لتفحص مدى ملائمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية.

### الفرع الثالث: أنواع الأهداف الاستراتيجية

تنقسم الأهداف الاستراتيجية إلى ما يلي<sup>1</sup>:

أولاً- مؤسسات ذات هدف واحد وأهداف متعددة: فهناك مؤسسات تقتصر من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثل زيادة الأرباح، حيث تتصف بصغر حجمها واعتمادها على النظرية التقليدية لافتراضها وجود هدف واحد. في حين نجد أن أغلب المؤسسات اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمؤسسة مثل زيادة الأرباح، تقليل الكلف، تحقيق الرضا الوظيفي، تعزيز المركز التنافسي... إلخ فنجد أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات متوسطة أو كبيرة الحجم.

ثانياً- أهداف رسمية وأهداف فعلية: تمثل الأهداف الرسمية ما تنشره المؤسسة للجمهور عبر التقارير ووسائل الاعلام، وقوى التأثير الخارجية، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المؤسسة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام لوحدة العمل بما يكفل تحقيق الغايات التي تصبو إليها المؤسسة.

ثالثاً- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد: فهناك بعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقانا طويلة الأمد، في حين هناك أهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة.

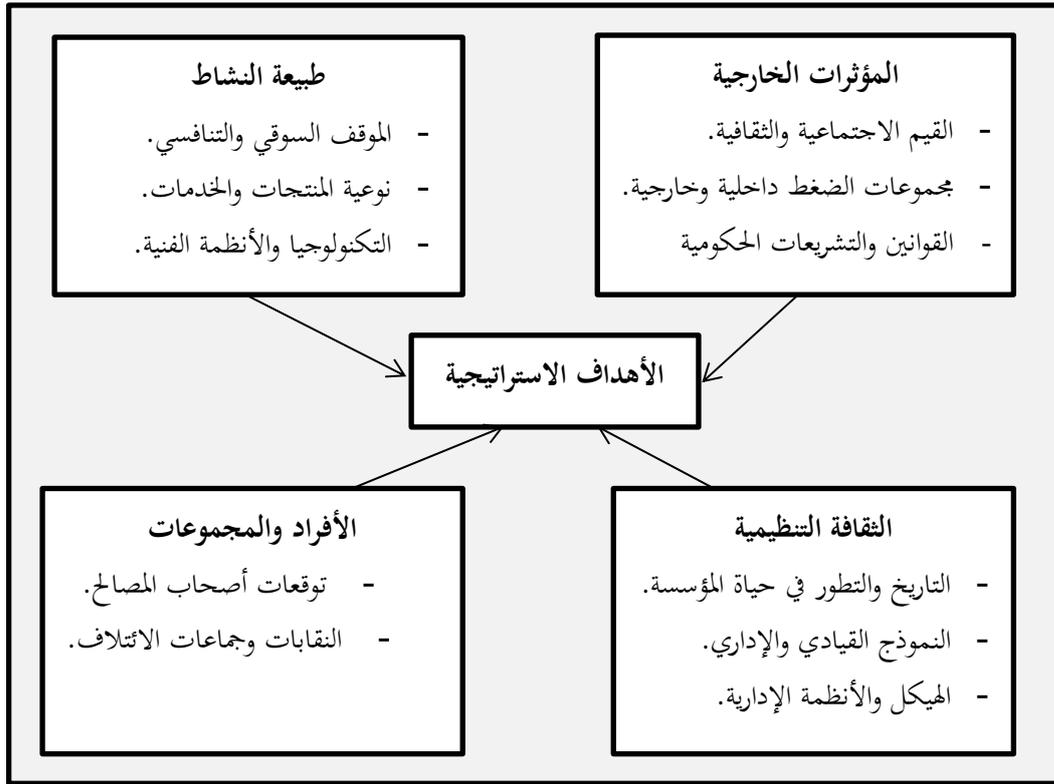
رابعاً- أهداف كلية وأهداف وظيفية: إن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمؤسسة، مثل حجم ونمو المؤسسة، ( المبيعات، الأصول، القيمة السوقية، الإنتاج...) أو على المستوى الوظيفي حيث هناك أهداف وظيفية ينبغي على المؤسسة تحديدها وإنجازها والتي تشمل ( الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، التسويق).

### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في بناء الأهداف الاستراتيجية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في بناء الأهداف الاستراتيجية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup>-خلف بن تركي ناحل الحربي، " أنواع الأهداف الاستراتيجية"، شوهذ يوم 10 /06 /2022، الساعة 16:00 متاح على الرابط <https://almerja.com/reading.php?idm=54413>

الشكل رقم (19): العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص: 137.  
يمكن شرح هذه العناصر كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- **المؤثرات الخارجية:** هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومن بينها نجد قيم المجتمع الذي يمارس في التنظيم أنشطته، وسلوكيات الجماعة الضاغطة، حيث يبرز أثر القيم الاجتماعية في تحديد ما الذي يمكن أن يقبله ويرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.
- 2- **الثقافة التنظيمية:** تعبر الثقافة التنظيمية عن مزيج من القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج الإدارة والقيادة، إضافة إلى الهياكل والأنظمة، والتي تحدد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهات أهدافه وأمطه السلوكية في أسواق منتجاته وخدماته، حيث نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها العاملون.
- 3- **توقعات الأفراد والجماعات:** تؤثر هذه التوقعات في تحديد نوعية الأهداف التي تحددها المؤسسة لنفسها وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها، وما يلاحظ في غالب الأحيان أن العديد من التوقعات قد تكون متعارضة كاعتبارات النمو مثلا واعتبارات الربحية، وتحسين الإنتاج... الخ، وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق بين هذه التوقعات لمختلف الفئات التي تتعامل معها.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 138، 139.

4- **طبيعة النشاط:** يؤثر طبيعة نشاط المؤسسة وموقف السوق لها ودورة حياة منتجاتها، وكذا نوع التكنولوجيا المستخدمة في تحدي نوعية الأهداف ونطاقها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

#### الفرع الخامس: صياغة الأهداف الاستراتيجية

تتطلب عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها اعتماد منهجية علمية تتكون من الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- 1- تحديد المحاور الاستراتيجية الرئيسية التي يراد صياغة أهداف استراتيجية لها تتبع باتجاه تحقيق رؤية المؤسسة، ورسالتها، والتي تكون من مسؤولية الإدارة العليا.
- 2- تشخيص المواقع المستقبلية ضمن المحاور الاستراتيجية الرئيسية لتكون مرشداً للتحرك نحوها من قبل المؤسسة، لكي تقترب من تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- 3- الصياغة الأولية للأهداف، ومن ثم مراجعتها وتقييمها بهدف اختيار الأنسب منها الذي تتوافر فيه الشروط الموضوعية والواقعية والتأثيرات الايجابية على مستقبل المؤسسة المرغوب.
- 4- اختيار الآليات التي تدون بها الأهداف الاستراتيجية المرشحة بحيث تكون مفهومة وواضحة للجميع وخالية من التعقيد والغموض.

ومن العناصر التي يجب مراعاتها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية نجد<sup>2</sup>:

- 1- تحديد القضايا والاشكاليات الأكثر أهمية للمؤسسة.
- 2- محاولة التعبير عن هذه الاشكاليات والقضايا الملحة في صورة فجوات عميقة ينبغي سدها من خلال وضع مجموعة من الأهداف التي تغطيها.
- 3- ما هي الأهداف الحالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهل ترتبط هذه الأهداف مع الأهداف الجديدة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- 4- ما مدى قدرة المؤسسة على التحكم والتطرق للأهداف التي تم وضعها.
- 5- ما هو التابع المنطقي في تحقيق هذه الأهداف
- 6- ماهي العوامل المؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق هذه الأهداف.
- 7- متابعة ومراقبة وتوجيه عمليات وضع وتكوين الأهداف للتأكد من أنها تسير وفق الطريق الصحيح.

#### الفرع السادس: أثر الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الولاء التنظيمي

إن الأهداف الاستراتيجية عبارة عن الغايات التي توجه سلوك العاملين أو هي الغايات التي تصبوا المؤسسة الوصول إليها في فترات زمنية معينة، حيث أن الإدارة الاستراتيجية تتطلب تفرغاً لمحتوياتها على صيغة أهداف استراتيجية

<sup>1</sup> - مي نجيب دواوي، مرجع سبق ذكره، ص: 322.

<sup>2</sup> - نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، " الإدارة الاستراتيجية"، أبو الخير للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 26، 27.

تكتيكية، كما تعتبر الأهداف الاستراتيجية مؤشر لفاعلية المؤسسة<sup>1</sup>، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وجب عليها أن تقوم بصياغة هذه الأهداف على ضوء المهارات والمعارف المتاحة لدى عمالها وذلك تفاديا من حالة الفشل أثناء مرحلة تنفيذ هذه الأهداف وما يترتب عليها من آثار وتكاليف<sup>2</sup>، كما عليها إشراكهم في عملية تحديدها لأنهم هم من يعرفون المهام والوظائف التي يجب القيام بها، وبذلك تضمن تعاونهم وإطلاق طاقاتهم لتحقيق هذه الأهداف لأنهم بطبيعة الحال شاركوا في وضعها.

وبما أن العاملين يعدون من أهم الحواجز التي تعترض المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، تحاول الإدارة دائما عند تمريرها لهذه الأهداف عبر مستويات المؤسسة توضيح الأنشطة اليومية التي يجب أن يمارسها العمال لتحقيق التنفيذ الفعال لهذه الأهداف مع التأكيد على تقديم الحوافز لضمان مساعدتهم في التنفيذ بإعطاء تعويضات مناسبة وتوضيح رؤية المؤسسة للمستويات الإدارية الدنيا، كما تعمل على تقوية أواصل الثقة بينها وبين عمالها من أجل الحفاظ على دافعيتهم وإنتاجيتهم في العمل، وبالتالي شعورهم بالفخر والاعتزاز بالمشاركة في إنجازهم لهذه الأهداف<sup>3</sup>.

وبما لا شك فيه أن تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أمر في غاية الأهمية، حيث تعتبر حجر الأساس في أي مؤسسة وبدونها تكون بدون مبرر لوجودها، كما أن بوضعها توجه المؤسسة نحو السير الصحيح وتتجنب تبذير الموارد، وإنجاح استراتيجيتها العامة، كما أن الأهداف التي تتم صياغتها وفق نمط مدروس وأكثر صدقا وواقعية ستقود المؤسسة لتحقيق نتائج جيدة ومرغوبة، حيث توفر لها شرعية كبيرة أمام مجموعة أصحاب المصالح من موردين وزبائن ومستثمرين، كما تعتبر مسار للمديرين في مختلف المستويات الإدارية ضمن عمليات صنع القرارات وبدونها يكون هناك صعوبة في التنسيق وفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، إضافة إلى كونها مصدر تحفيز، لأن الأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لها بعد تحدي ومنافسة، تحرك داخل العاملين الطموح لخوض هذه المنافسة وتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فهي تقود العاملين وتحفزهم من أجل بذل جهود أكبر في سبيل تحقيقها، وتشعرهم بأهميتهم وأنهم محل اهتمام داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق ولاء أكبر لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " تطور إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 138.

<sup>2</sup> - ناهدة اسماعيل عبد الله، " دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 81، 2006، ص: 173.

<sup>3</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي، ابتسام رعد ابراهيم، " دور الوعي الاستراتيجي في الحد من الحواجز التي تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 24، 2021، ص: 741، 742.

<sup>4</sup> - عبد الباسط مناجلية، " صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية والدور الذي تلعبه في نجاح أي مؤسسة"، شوهده يوم 20 / 06 / 2022، الساعة 15:00، متاح على الرابط

### المطلب الثالث: الرؤية الاستراتيجية وأثرها في الولاء التنظيمي

تشير الرؤية الاستراتيجية إلى " تطلعات الإدارة العليا التي ترسم وتعرض منظرا شاملا للمجال الذي تريد المؤسسة التنافس فيه، أي أنها تعبر عن توجهات قادة المؤسسة والتي من الممكن توظيفها في تحفيز الأفراد للعمل من أجل تحقيق طموحاتهم في المستقبل بأفضل طريقة ممكنة، وبالتالي يمكن أن تنعكس على تحقيقها غايات وأهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: تعريف الرؤية الاستراتيجية

تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها: " الحالة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة، وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المؤسسة حوله أيضا"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا على أنها: " تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها، على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف البيئة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية"<sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها: " الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، وهي القوة النافذة التي تشكل وترسم مستقبل العامل والمؤسسة وهي الفكرة القوية التي تملأ الوجدان والعقل وتستحوذ عليهما وتقفز بهما إلى مستقبل لشحن الطاقات وتعبئتها واستدعاء المواهب والقدرات والمهارات والموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفاعلية"<sup>4</sup>.

إن الرؤية الاستراتيجية تعبر على التوجه المستقبلي للمؤسسة ومسار أعمالها، فهي تعتبر مرشد المؤسسة لما تسعى القيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل، كما تعتبر إحدى المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية صناعة وتنفيذ عمليات تصميم الاستراتيجية وتنفيذها، حيث يتقرر بموجب الأعمال التي ستكون فيها المؤسسة وتصاغ ضمن تصور استراتيجي يرتبط باحتياجات المؤسسة الموجه لحركتها، وتزوده بالتوجه بعيد الأمد، وتؤسس رسالتها بدقة ووضوح، إضافة إلى تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة إلى أهداف قابلة للقياس ومستويات أداء مستهدفة، فالرؤية إذن ترتبط مباشرة مع رسالة المؤسسة وعملية صياغة أهدافها ومراجعتها، وتهيئها لرؤية المستقبل والمساعدة في إنشاء توجه بعيد الأمد وتأشير مقاصدها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - حسين وليد حسين، " دور حاضنات الأعمال في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 43، 2018، ص: 245.

<sup>2</sup> - سعد عبد عابر، " تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، 2014، ص: 94.

<sup>3</sup> - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

<sup>4</sup> - سعد عبد عابر، مرجع سبق ذكره، ص: 94، 95.

<sup>5</sup> - حضر مصباح اسماعيل الطيطي، " الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 151، 152.

### الفرع الثاني: فوائد وجود الرؤية الاستراتيجية

لرؤية الاستراتيجية العديد عديدة نورها في الآتي<sup>1</sup>:

- 1- تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات ابداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لاستراتيجيات طويلة الأمد، خصوصا أن هذه الاستراتيجيات تلبى التطلعات الحقيقية للعملاء، وتعزز منظورهم الايجابي تجاه المؤسسة.
- 2- تساهم الرؤية الاستراتيجية في إبعاد المؤسسة عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد.
- 3- تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية.
- 4- تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في المؤسسة ومن فوائد الرؤية الاستراتيجية كذلك<sup>2</sup>:
  - 1- تحديد الاتجاه الذي ترغب المؤسسة في التحرك فيه.
  - 2- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
  - 3- تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي.
  - 4- اختيار الاستراتيجيات المناسبة.
  - 5- تحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

### الفرع الثالث: خطوات صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية

- تعتبر عملية خلق الرؤية الاستراتيجية إحدى مهام الإدارة الاستراتيجية باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الإدارة في تقدير وصنع القرارات الاستراتيجية، وتمر هذه العملية بأربع خطوات رئيسية نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:
- 1- دراسة وتحليل القدرات الذاتية للمؤسسة: يجب على المؤسسة أثناء المرحلة الأولى لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة دراسة كل شيء يتعلق بها، أي تقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلهما بشكل دقيق ذلك أن الرؤية الاستراتيجية تمثل صورة شاملة من النظام الحالي للبيئة، فعلى المؤسسة أن تقوم بمسح شامل لبيئتها الداخلية والخارجية وكذا السمات الفيسيولوجية والمادية كحجم المؤسسة ثقافتها، المواقف والاعتقادات ونظام القيم الذي يسودها، والمعايير والعلاقات ومستوى الأداء.
  - 2- المشاركة في تصميم وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية: ينبغي أن يشترك في وضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة مجموعة من الأفراد مثل: القادة والمدراء على اختلاف مستوياتهم، العمال ذوي الخبرات العالية في كافة الأقسام والوحدات الادارية، العملاء وشركاء العمل.

<sup>1</sup> - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 123، 124.

<sup>2</sup> - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

<sup>3</sup> - خضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

3- استكشاف الإمكانيات المتاحة: بحيث يجب على مدير المؤسسة أن يستكشف التغيرات في الجوانب التي قد يكون لها تأثير على المؤسسة والتي بلا شك سوف يكون لها الأثر الكبير على شكل ونمط الرؤية المستقبلية، من هذه التغيرات نجد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ذلك أن استكشاف الفرص والاحتمالات والتغيرات المستقبلية الممكن حدوثها يشجع على توفير الاحتياطات اللازمة التي تتعلق بالاتجاهات المستقبلية.

4- كتابة الرؤية: تعتبر كتابة الرؤية المرحلة الأخيرة في عملية صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية، حيث يتم كتابة الرؤية بصورة مبسطة وواضحة وتكون بشكل مختصر بعيدة عن الغموض، تستعمل في هذه الخطوة كل المعلومات المهمة التي تم جمعها ومناقشتها حول صفات وخصائص البيئة، وكذا التنبؤ بالتطورات المستقبلية والتوجهات التي ستؤثر على المؤسسة، تكتب هذه الرؤية في الأوراق، لأن عدم كتابتها سوف يؤدي إلى التعرض إلى مخاطر عدم الوضوح والكفاية في استخدام الموارد<sup>1</sup>. وحتى تكون الرؤية فعالة لا بد من توفرها على المواصفات التالية<sup>2</sup>:

- 1- الخيالية: الصورة التي يمكن تخيل هيئة مستقبل المؤسسة من خلالها.
- 2- الجاذبية: أي تجذب قلوب العاملين وانتباههم من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.
- 3- التركيز: يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها دون تردد.
- 4- المرنة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل.
- 5- العملية: أي ممكنة التحقق.
- 6- الاعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من العاملين بمختلف مستوياتهم.

#### الفرع الرابع: أثر الرؤية الاستراتيجية في الولاء التنظيمي

تعتبر الرؤية الاستراتيجية عن الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها مستقبلا، حيث تقوم بوضع الخطة الاستراتيجية بناء على هذه الرؤية، كما أن العمل على تشكيل رأي جماعي بخصوصها أمر في بالغ الأهمية لذلك يجب على المؤسسة عرض هذه الرؤية على العاملين بهدف الحصول على تأييدهم لها خاصة وأن الرؤية الاستراتيجية تعبر عن مختلف توجهاتهم وطموحاتهم، وعندما تحصل المؤسسة على تأييد العاملين لكل ما ورد في رؤيتها، عندها سوف يساهم ذلك في توحيد الجهود لرسم توجهاتها وضمان السير الحسن في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أن إشراك العاملين في صنع الرؤية الاستراتيجية وإطلاعهم عليها وشرحها لهم شرحا مفصلا، وجعل لكل عامل حصة في هذه الرؤية سوف يصبحون حتما من المؤيدين والمناصرين لتحقيقها، وتخلق لهم الاعتزاز والولاء للمؤسسة، وتجعلهم يتجاوبون مع مختلف القرارات التي تصدر من الإدارة العليا وهيئتهم لمواجهة أي تغيير تقوم به هذه المؤسسة، كما تعمل على ترسيخ الولاء لها من قبل جميع

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 160.

<sup>2</sup> - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

العاملين فيها وتأييدهم لها، الأمر الذي يخلق لديهم الرغبة والحماس في وضع الخطط الفرعية للإدارات والعمل على تحقيقها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - ولاء عضيبات، " عرض الرؤية الاستراتيجية على العاملين"، شوهذ يوم 10 /23 ،2022، متاح على الرابط:

<https://e3arabi.com/money-and-business/>

## خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل باستعراض المفاهيم الخاصة بأبعاد المتغير المستقل للدراسة المتمثلة في ( المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة) و تبيان تأثيرها في المتغير التابع ( الولاء التنظيمي)، وقد تبين أن الثقافة التنظيمية بكل أبعادها ومؤشراتها لها تأثير في الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة، حيث يساهم تمكين العاملين من خلال منحهم حرية أكبر في التصرف وإعطاءهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في أداء أعمالهم بطريقتهم في ولائهم للمؤسسة، فبمكانيهم سوف يشعرون بأنهم يقدمون الأفضل لمؤسستهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ودافعيتهم للعمل، كما أن ممارسة الأعمال بشكل جماعي سوف يقود إلى تحقيق التعاون والانسجام بين العاملين في المؤسسة ويخلق لديهم نوع من الراحة والاطمئنان النفسي وحبهم لعملهم، في حين اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات عمالها وتحسين أدائها وإتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة سوف يؤهلهم لاكتساب معرفة أوسع ومرونة أكبر تمكنهم من العمل في مواقع مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متغيرات ومتطلبات الوظيفة، ما يسمح بترقية سلوكهم ويخلق لديهم الرضا عن مؤسستهم ما يزيدهم التزاما وولاء لها والسعي لتحقيق أهدافها، ولقدرة الإدارة العليا على تحقيق التنسيق الفعال بين القيم والمعاني والمعتقدات والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المؤسسة يسير نحو اتجاه وهدف واحد سوف يؤدي إلى القضاء على الانعزالية والانفصالية بين الأقسام المتخصصة وضمان تعاونها، ويضمن إنجاز الأعمال بأريحية ومصداقية عالية، ومن ثم ضمان ولاء العاملين للمؤسسة ولأهدافها، في حين العاملين الذين تكون قيمهم الفردية والتنظيمية أكثر تطابقا وأكثر اتساقا هم أكثر التزاما وولاء للمؤسسة، في حين تلعب فالقيم التنظيمية دورا أساسيا في تنمية الاحساس بالمسؤولية وال ضبط والالتزام وتؤثر بشكل مباشر على الاتجاهات والسلوك، وتؤدي إلى تحقيق تجانس فكري وسلوكي بين العاملين والذي من المؤكد أن انتشارها يعكس درجة ولائهم لمؤسستهم واستعدادهم للدفاع عنها وتحقيق أهدافها، وبتبني المؤسسة ثقافة تنظيمية متفتحة تهدف إلى إزالة مختلف الحواجز التي تعيق التعلم الجماعي ومنح فرص التعلم المستمر للعاملين سوف ينعكس حتما على نفسياتهم وزيادة شعورهم بالولاء لمؤسستهم، ويزيد من تحملهم للمسؤولية ويشجعهم على المخاطرة والإبداع في مجال عملهم وقبولهم للتغيير، ولثقافة التوجه بالعميل التي تركز على القيمة التي تقدمها المؤسسة له، دور كبير في وتعزيز ولاء عملائها، وحتى تقوم المؤسسة بإحداث تغيير على مستواها لا بد أن تأخذ التزام العاملين وولائهم لمؤسستهم بعين الاعتبار لأنهم العنصر الأساسي في العملية الادارية والمحرك الرئيسي لها والسبب المباشر لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي فيها، ومما لا شك فيه أن السماح لأكبر عدد من العمال بالمشاركة في تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية أمر في غاية الأهمية حيث بمشاركتهم سوف تتضح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز وتوليد الالتزام والولاء للمؤسسة، وتحرك داخلهم الطموح لخوض هذه المنافسة وبذل مجهود أكبر في سبيل تحقيقها وتحقيق ولاء أكبر للمؤسسة، وبإشراك العاملين في صنع الرؤية الاستراتيجية واطلاعهم عليها وشرحها لهم شرحا مفصلا، سوف يجعل لأي عامل حصة في هذه الرؤية ويصبح من المؤيدين والمناصرين لتحقيقها، وتخلق له الاعتزاز والولاء للمؤسسة، وتجعلهم يتجاوبون مع مختلف القرارات التي تصدر من الإدارة العليا وهيئتهم لمواجهة أي تغيير تقوم به.

## الفصل الرابع:

### دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: بناء أداة الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها



## تمهيد

بعد الإحاطة بالجوانب النظرية للموضوع وتحليل المتغير المستقل للدراسة المتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها ( المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة)، والمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي وكذا تبيان أثر هذه الأبعاد فيه.

نقوم في هذا في هذا الفصل الوقوف على مدى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي فيها، ومن ثم معرفة ما هو أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي وأخيرا استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات العملية على ضوءها.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: بناء أداة الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛

المبحث الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها؛

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بالمؤسسات التي تم إجراء الدراسة التطبيقية عليها، منهج الدراسة، إضافة إلى مصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة.

### المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات المينائية محل الدراسة

#### الفرع الأول: مؤسسة ميناء جن جن جيغل

##### أولاً: تعريف مؤسسة ميناء جن جن

مؤسسة ميناء جن جن مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة لمجمع الخدمات المينائية Serports، وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر ب 4.000.000.000 دج، يعتبر هذا الميناء من أكبر الموانئ في الجزائر وفي شمال إفريقيا من حيث المساحة وعمق المياه<sup>1</sup>، كذلك فهو آخر ميناء تجاري أنشئ في الجزائر بعد الاستقلال، أين أصبح هذا الميناء مستقلاً تحت لواء مؤسسة ميناء جيغل طبقاً للمرسوم الرئاسي 84 / 173 المؤرخ في 21 / 07 / 1984. بعدما كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984-تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة-.

بدأت أشغال ميناء " جن جن " بولاية جيغل في 09 / 03 / 1984 وانتهت في نهاية سنة 1999 وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية، وقد بلغت تكلفة إنجازه حوالي 5,2 مليار دينار جزائري وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، البنك الاسلامي للتنمية.

يقع ميناء " جن جن " في الجهة الشرقية لمدينة جيغل بالمنطقة المسماة " أشواط"، الذي يبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم وعلى بعد 40 كلم عن المنطقة الصناعية " بلارة"، وعلى بعد 350 كلم من الجزائر العاصمة، و2 كلم من مطار فرحات عباس، و900 كلم من حاسي مسعود. ويغطي مساحة 210 هكتارات. كما يبلغ عدد عماله ( 1264 عامل)، وتمثل المهام الرئيسية لهذا الميناء في إدارة وتشغيل وتطوير البنى التحتية والهياكل الفوقية للميناء، فضلا عن حماية منطقة الميناء وصيانتها.

#### ثانياً- المنشآت الأساسية في المؤسسة المينائية:

يحتوي الميناء على منشآت قاعدية وأخرى فوقية:<sup>2</sup>

##### 1- المنشآت القاعدية: يتكون الميناء من حاجزين في شكل سددين:

- الحاجز الأول، متمثل في السد الغربي الذي يبلغ طوله 300 م.

- الحاجز الثاني، متمثل في السد الشرقي يبلغ طوله 900 م يحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة

##### 2- المنشآت الفوقية: تمثل جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء وتضم:

<sup>1</sup> <https://www.djendjen-port.com/>

<sup>2</sup> - مصلحة إدارة الموارد البشرية، " وثائق خاصة بالمؤسسة"، يوم 24 مارس 2021.

- العمارات: تضم العمارة الإدارية كل مصالح الميناء بالإضافة إلى مقر الجمارك، شرطة الحدود، عمارة قيادة الميناء، مركب الصحة مزود بغرفة تغيير الملابس، مبنى إدارة الميناء.
- منشآت متخصصة: وفيها خزانات إسمنت بسعة 8000 طن، خزانات الحبوب بسعة 80 ألف طن.
- المستودعات: تحتوي على ثلاثة مستودعات مبنية على مساحة كل واحدة منها 1000م، كما تحتوي المؤسسة على هياكل في طور الانجاز في الرصيف الغربي من المستودعات مساحتها الاجمالية 6000 م.
- التخزين: يمتد إجمالي الميناء على مساحة 104 هكتار لإنشاء مناطق لوجيستكية.
- منشآت كهربائية: توزع الطاقة الكهربائية محطة نوعية أساسية قوتها 300 كيلو واط وخمسة محطات ثانوية من مختلف القنوات.

ثالثا- أهداف مؤسسة ميناء جن جن: تقسم أهداف مؤسسة ميناء جن جن إلى أهداف داخلية وأخرى خارجية:

### 1- الأهداف الداخلية:

- الطابع الربحي الذي يجعل من المؤسسة تهدف إلى تحقيق أكبر ربح ممكن.
- النمو والزيادة في حجم المبيعات والتعاملات.
- محاولة استثمار المؤسسة في نشاطها وذلك بتحسين نوعية الخدمات المقدمة وفقا للمعايير العالمية المعمول بها.
- محاولة تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

### 2- الأهداف الخارجية:

- زيادة الدخل القومي.
- توفير العملة الصعبة.
- إجراء بعض التعديلات المتعلقة بالشحن والنقل والتفريغ داخل الميناء.
- ترقية المبادلات الخارجية للبلد من خلال تشجيع انتقال الأشخاص والبضائع وتكمن مسؤوليتها واهتماماتها في تنفيذ أعمال الصيانة والتهيئة وتحديد البنية الفوقية والتحتية للميناء بالتنسيق مع الجهات المعنية بذلك.
- زيادة القدرة على الاستقبال وزيادة الأمن من كل الأخطار الممكنة، إلى جانب ذلك فهي تقوم ببعض العمليات التجارية الصناعية من أجل تحقيق التنمية في حدود أهدافها وذلك في إطار التنظيم المعمول به داخل الميناء.

رابعا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تشتمل مؤسسة ميناء جن جن على المديرية التالية<sup>1</sup>:

- 1- المديرية العامة: تتكون من مكتب المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول ذو السلطة العليا وتمثل مهامه الأساسية في: تنسيق ومراقبة مديريات المؤسسة، ضبط تسيير المؤسسة، وتحديد الترتيب الهرمي للعمال...
- 2- الأمانة: تتمثل مهامها في: استقبال البريد، تمرير المراسلات واستقبال المكالمات الهاتفية..

<sup>1</sup> - المرجع السابق

3- **مساعد المدير العام:** أهم مهامه هي: تنسيق نشاطات هيكل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية، والتنظيم، والتسيير في المجال التقني، ومجال الاستغلال والأمن، يراقب ويوجه المديرين، ويعمل على نشر وإذاعة الأهداف المراد تحقيقها...إلخ.

4- **مديرية الأشغال والصيانة:** تتمثل أهم مهام هذه المديرية في الآتي: صيانة حوافر الخدمات والعتاد وباقي المنشأة داخل الميناء، اتخاذ الاجراءات التي تمكن من تأمين وحفظ الوسائل لمدة أطول، متابعة ومراقبة كل الصفقات والعقود التي تبرم مع مختلف المؤسسات...إلخ.

5- **مديرية القيادة المينائية:** تتمثل أهم مهامها في: مراقبة ومواجهة الحوادث التي قد تحدث، السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالنقل، التفريغ، الشحن، وذلك بالتنسيق مع مديرية الاستغلال، تحديد أولوية السفن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال في الميناء...إلخ.

هذا وتتكون هذه المديرية من عمال مؤهلين خصوصا في مجال الوقاية والأمن وتقديم المساعدة، حيث ينتشرون في كافة المناطق التابعة لميناء جن جن، كما يقوم عمال هذه الدائرة بحماية البواخر من كافة الأخطار المتوقع حدوثها.

6- **مديرية المالية والمحاسبة:** تشمل دائرتين هما دائرة المالية، ودائرة المحاسبة وتتمثل أهم مهامها في: حث ومراقبة وتوجيه نشاط مختلف مصالحه، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة، مشاركة المدير العام في وضع الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة من أجل تطوير، وتنظيم، وتسيير الخبرات التقنية، والأمن، واستغلال الميناء، تمثيل المدير العام أمام الجهة الوصية والمؤسسات الخارجية...

7- **مديرية الاستغلال:** تتمثل أهم مهامها في: تنشيط ومراقبة وتوزيع نشاطات الهياكل للمسؤول عنها قصد بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، السهر على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة في الميناء، متابعة عملية استغلال إمكانيات المديرية المتمثلة في التجهيزات والمصالح المينائية المختلفة...

8- **مديرية الدراسات والتنمية:** من أهم مهامها: إعداد استراتيجية المعلومات الخاصة بالمؤسسة، تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية سارية المفعول، إعداد مخططات قصيرة وطويلة المدى في مجال تنمية المؤسسة...

### الفرع الثاني - مؤسسة ميناء بجاية

#### أولا: تعريف مؤسسة ميناء بجاية

مؤسسة " ميناء بجاية" هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات، حيث يعتبر من أكثر الموانئ ديناميكية على الجانب الجنوبي من البحر الأبيض المتوسط، في حين يبلغ رأسماله 3.500.000.000 دج.

يعتبر موقع ميناء بجاية موقعا استراتيجيا على الطرق البحرية، حيث يقع في قلب البحر الأبيض المتوسط وسط الساحل الجزائري، وتمتد المناطق المتصلة به مباشرة على مسافة 250 كلم<sup>2</sup>، كما يلعب هذا الميناء دورا مهما في المعاملات الدولية نظرا لمكانه وموقعه الجغرافي الذي يحتله، حيث يحتل المرتبة الأولى في الجزائر من حيث البضاعة العامة

والميناء النفطي الثالث، كما يعد أول ميناء في حوض البحر الأبيض المتوسط حصل على شهادة ISO 9001 عام 2000.<sup>1</sup> ، في حين يبلغ عدد العاملين داخل الميناء 1447.

ثانيا- المنشآت الأساسية في مؤسسة ميناء بجاية: يتكون ميناء بجاية من منشآت خارجية وأخرى داخلية<sup>2</sup>:

1- المنشآت الخارجية: يتكون ميناء بجاية من ثلاثة أحواض هي:

- حوض الميناء الأمامي بمساحة 75 هكتار.

- حوض الميناء القديم بمساحة 25 هكتار.

- حوض الميناء الخلفي بمساحة 55 هكتار.

- ممر الدخول الرئيسي للميناء بعرض 320 متر وعمق 13,5 متر

2- المنشآت الداخلية: يتكون ميناء بجاية من 4 حواجز للحماية و23 رصيف ( 16 رصيف للبواخر العامة، 03

أرصفة لبواخر النقل، 02 أرصفة لسفن الغاز، 02 أرصفة لسفن الايداء)، كما يرتبط هذا الميناء بخطوط السكة الحديدية التي تتصل بالشبكة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية عن طريق محطة بجاية، كما ترتبط المنطقة اللوجيستية لتيكستار بخطوط السكة الحديدية ويتم تحويل الحاويات من الميناء إلى الميناء الجاف بتيكستار باستعمال النقل بالسكة الحديدية.

ثالثا- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء بجاية: تشتمل مؤسسة ميناء بجاية على المديرية التالية<sup>3</sup>:

1- المديرية العامة: تتمثل مهامها الأساسية في تسيير، تشغيل، تطوير وحماية المنشآت المينائية، كما تقوم بتسيير جميع العمليات اللازمة للسفن والبضائع، تتفرع هذه المديرية إلى:

1-1- المديرية العامة مساعدة العمليات: تتفرع إلى 4 مديريات هي: مديرية قيادة الميناء، مديرية السحب، مديرية الشحن التفريغ والمناولة، مديرية الخدمات اللوجستية.

1-2- المديرية العامة مساعدة التشغيلية فتتقسم إلى: مديرية الإدارة المتكاملة، ومديرية الموارد البشرية.

2- مديرية المناطق اللوجستية الموانئ الاضافية: مهامها الرئيسية هي: تقريب البضائع من العميل النهائي، تقليل فترات انتظار السفن في المرفأ لقلة مساحات التخزين، تخفيف احتقان الأسطح في حاوية الميناء، تقليل الازدحام على الطرق وتقليل انبعاث الغازات الملوثة...

الفرع الثالث- المؤسسة المينائية سكيكدة

أولا: تعريف مؤسسة ميناء سكيكدة

يعتبر " ميناء سكيكدة" من أهم الموانئ في الجزائر وهذا لما يتميز به من موقع جغرافي هام، الشيء الذي جعله حلقة وصل بين العديد من مناطق الانتاج، كما يمتد نفوذه إلى كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد.

<sup>1</sup> - مصلحة إدارة الموارد البشرية، " وثائق خاصة بالمؤسسة"، يوم 26، 06، 2021.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

<sup>3</sup> - نفس المرجع.

أنشئ هذا الميناء بموجب قرار رقم 284 /82 بتاريخ 14 أوت 1982، كمؤسسة عمومية اقتصادية، ليتحول فيما بعد إلى مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات في 21 مارس 1989، وقد قدر رأسمالها ب 3.000.000.500 دج ، بملكية مساهم وحيد هو مؤسسة تسيير مساهمات الدولة وهو موزع على صناديق المساهمة كما يلي: الخدمات 40%، الصناعات المختلفة 30%، الاعلام والمواصلات 30%، كما يبلغ عدد عماله، 1900 عامل<sup>1</sup>.

تعالج المؤسسة المينائية لسكيكدة 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر حيث يشمل 10 ولايات هي: قسنطينة، قالمة، أم البواقي، سطيف، باتنة، ميله، بسكرة، ورقلة، الوادي، تبسة، ويضم ميناءين، الميناء القديم الخاص بحركة البضائع الذي يحتل مساحة 35 هكتار ويحقق 4 ملايين و500 ألف طن سنويا، وميناء جديد خاص بالمواد النفطية.

يعد ميناء سكيكدة، الميناء الجديد على مستوى الوطن بعد ميناء أرزيو، حيث يحتوي على ميناء جاف، ومحطة بحرية تتسع ل 1200 مسافر، ومحطة بحرية للمركبات بسعة 500 مركبة، ويسجل الميناء حوالي 23 مليون طن كحركة خاصة بالمواد النفطية، 3,7 مليون طن حركة سلع و 132 ألف حركة حاويات. أما بالنسبة للفروع والمساهمات فالمؤسسة تمتلك فرعين: مؤسسة تسيير موانئ الصيد بحصة 100%، وسكيكدة خدمة الحاويات بحصة 52,35%.

كذلك تمتلك المؤسسة حقوق مساهمة في أربع مؤسسات ذات أسهم: شركة الاستثمار الفندقية بنسبة مساهمة تقدر ب6,23%، مجمع بنسبة مساهمة 8,69%، شركة النقل وعمليات الرفع سطورة بنسبة 20%، شركة نقل المحروقات بنسبة مساهمة تقدر 15%.

ثانيا: المهام الأساسية لمؤسسة ميناء سكيكدة: تتمثل أهم مهام ميناء سكيكدة في<sup>2</sup>:

- تسيير استغلال الآلات والمنشآت المينائية.

- مزاولة عمليات السحب، القيادة والارشاد.

- مزاولة عمليات التحميل، النقل والتفريغ.

- مزاولة عمليات الشرطة والأمن.

- إجراء أشغال الصيانة، التهيئة، وتحديث البنية العلوية للميناء.

- إعداد برامج أشغال الصيانة، التهيئة وحلق بني تحتية للميناء.

ثالثا- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء سكيكدة : يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

<sup>1</sup> - مصلحة إدارة الموارد البشرية، " وثائق خاصة بالمؤسسة"، يوم 17 /09 /2021.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

- **المديرية العامة:** تعتبر العمود الفقري للميناء بحيث تقود، تنسق وتراقب مجموع نشاطات المؤسسة من خلال مختلف المديريات.
- **مديرية الاستغلال، النقل، التحميل، والتفريغ:** مكلفة بكل عمليات النقل والتفريغ ووضع تحت تصرف الزبائن الامكانيات المادية وتسيير المجال العمومي والقيام بمتابعة حركة السلع، بالإضافة إلى جمع المعلومات الاحصائية.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** لها مهمة ضمان سير العمليات المالية ووضع المحاسبة في المؤسسة.
- **مديرية السحب:** تقوم بمساعدة السفن في الدخول والخروج من الميناء.
- **مديرية الأشغال:** مكلفة بحفظ الأملاك ومراقبة سير الأشغال.
- **مديرية الصيانة:** لها مهمة تأمين حفظ وصيانة مجموع العتاد المتدرج للمؤسسة والتموين وتسيير المخزون.
- **مديرية الدراسات، التسويق، والاتصال:** مكلفة بدراسة ومراقبة التسيير، التسويق، الاتصال والمعلوماتية.
- **مديرية الإدارة العامة:** مكلفة بتسيير المستخدمين والشؤون القانونية ومتابعة تنفيذ برنامج التكوين المهني وإعادة التأهيل.
- **مديرية قيادة الميناء:** هي القوة القاطرة للمؤسسة المينائية لسكيدة تضمن مجموع النشاطات وتضم دائرتين: دائرة مساعدة السفن، ودائرة الأمن والشرطة.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية

تشير الدراسات البحثية في مجال المنهجية أنه لا يمكن تصور دراسة علمية بدون " منهج علمي " لأهميته العلمية في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه العامة والتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، فالمنهج يعبر عن " الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة ترتبط بتجميع البيانات وتحليلها حتى نصل إلى نتائج ملموسة، وبما أن المعرفة العلمية معقدة، كان من الواجب على العلماء والباحثين أن يتبعوا مناهج لتسهيل الدراسة والإمام بحوثات الموضوع المدروس، وظهر هذه المناهج ساهم بقدر كبير في الدراسات النفسية والاجتماعية وحتى التطبيقية"<sup>1</sup>.

وتتنوع مناهج البحث العلمي وتتعدد تسميتها بحسب أساليبه وأدواته وطبيعة الموضوع المراد دراسته والهدف منه، ويعتبر **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعبر عن " وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته"<sup>2</sup> هو المنهج الأنسب لدراستنا التي تتناول أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على بعض

<sup>1</sup> محمد جلال الغندور، " البحث العلمي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص: 20.

<sup>2</sup> حسين محمد جواد الجبوري، " منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 179.

المؤسسات المينائية، وتتجلى أهمية هذا المنهج من خلال ما تناولناه في الجانب النظري حيث تم وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية وكذا أبعادها، والولاء التنظيمي، أما الجانب التحليلي فيتجلى من خلال قيام الباحثة بجمع البيانات عن متغيرات الدراسة بهدف تحليلها والكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي في تلك المؤسسات.

### المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات

استخدمت الباحثة مجموعة من المصادر بهدف جمع البيانات لإجراء الدراسة حيث تم الاعتماد على:

**1- المصادر الثانوية:** تم الاعتماد عليها في الجانب النظري للدراسة، حيث تم الاعتماد على الكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، إضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، وكذا البيانات الرقمية المتوفرة على مستوى المكتبات الرقمية والمواقع الإلكترونية...إلخ.

**2- البيانات الأولية :** تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بموضوع دراستنا باعتبارها من الأدوات الأكثر استخداما في هكذا مواضيع.

### المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد " بمجتمع الدراسة" كل العناصر المراد دراستها، وسحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه " العينة".

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مكونات المجتمع المراد دراسته سواء كانوا بشرا أو كيانات مادية ( مؤسسات، أو مجموعة وثائق، أو خدمات...)، التي تكون موضوع الظاهرة المراد دراستها، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث"<sup>1</sup>.

وبالنسبة لمجتمع دراستنا فيتمثل في جميع العاملين الحاليين في المؤسسات المينائية الثلاثة ( ميناء جن جن جيغل، ميناء بجاية، ميناء سكيكدة)، والموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 06): عدد العمال في المؤسسات المينائية محل الدراسة

المجموع	التعداد حسب المستوى الوظيفي			المؤسسة
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	
1264	856	301	107	مؤسسة ميناء جن جن جيغل
1447	1034	216	197	مؤسسة ميناء بجاية
1900	1100	480	320	مؤسسة ميناء سكيكدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسسات محل الدراسة.

<sup>1</sup> - محمد جلال الغندور، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

يعرف (محمد جلال الغندور، 2015) العينة على أنها: " جزء من المجتمع الاحصائي يتم اختياره وفق أساليب المعاينة الإحصائية ويشترط أن تكون ممثلة للمجتمع الذي نقوم بدراسته، ولكي تكون العينة ممثلة للمجتمع يجب أن تتضمن خصائص المجتمع بشكل يمكننا تعميم نتائجها لتقدير أهم معالم المجتمع الاحصائي"<sup>1</sup>. ويمكن التمييز بين نوعين من العينات<sup>2</sup>:

**أولاً- العينات العشوائية ( الاحتمالية):** وهي العينات التي يكون فيها لكل عنصر في مجتمع الدراسة فرصة محددة ليكون إحدى مفردات العينة، ويتم فيها اختيار الأفراد بشكل عشوائي حيث يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة، وتكون هذه الفرصة معروفة ومحددة مسبقاً، ولا ضرورة أن تكون هذه الفرصة متساوية لكل عنصر، ويعزى النقص في قدرة التنبؤ إلى الخطأ في اختيار العينة العشوائية، ويراعى في اختيار هذه العينات ومفرداتها وفق قواعد الاحتمالات، بحيث يتم اختيار مفرداتها من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية بهدف تجنب تحيز النتائج عند اختيار المفردات، فتعطى الباحث عينة ممثلة للمجتمع الأصلي بتكلفة أقل، مع تجنب تحيز الباحث في الاختيار وما ينتج عن ذلك من مشكلات تشكك في صحة النتائج. وتنقسم العينات العشوائية إلى عدة أنواع هي: العينة العشوائية البسيطة، العينة العشوائية المنتظمة، العينة العشوائية الطبقية، العينة العنقودية، العينة المساحية، العينة المزدوجة.

**ثانياً- العينات غير العشوائية ( غير الاحتمالية):** يتم فيها اختيار العينة بشكل غير عشوائي، حيث يتدخل فيها حكم الباحث، وذلك باستثناء بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة لأسباب قد ترجع إلى عدم توافر المعلومات المطلوبة، أو استحالة الوصول إلى هذه العناصر، أو كبر حجم مفردات مجتمع الدراسة، تتصف بأنها لا تعطي نفس الفرصة لجميع أفراد مجتمع الدراسة بالظهور في العينة، وتنقسم هي بدورها إلى أنواع هي: عينة الصدفة ( العرضية)، العينة القصدية (الغرضية)، العينة الحصصية.

وبالنسبة لعينة دراستنا فهي " عينة عشوائية طبقية" تتكون من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية ( إطار، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، في كل من المؤسسات الثلاثة الخاصة بدراستنا التطبيقية، وقد اعتمدنا هذا النوع في العينة للوقوف على مختلف وجهات النظر حول الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، بحيث تم توزيع ( 330) استبانة على مختلف العاملين في المؤسسات الميئانية الثلاثة، وقد تم استرجاع ( 229) استبانة، أي ما نسبته ( 69,39%) من عدد الاستبانات الموزعة وبعد تدقيق هذه الاستبانات واستبعاد غير الصالحة للدراسة بسبب أنها غير مكتملة الإجابة على مختلف محاورها، أو وجود أكثر من اختيار لجواب واحد، وجدنا ما يصلح منها للتحليل الاحصائي هو ( 208) استبانة، أي ما نسبته ( 63,03%) من عدد الاستبانات الموزعة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 88.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 115، 141.

أما فيما يخص ملائمة عينة الدراسة للمجتمع وتمثيله تمثيلا دقيقا يشير الباحث (U.Sekaran, 1992) أن حجم العينة التي تتراوح بين 30 إلى 500 تعد ملائمة لمعظم أنواع البحوث، ويشير إلى أن استخدام العينة الطبقية التي تقسم مجتمع الدراسة إلى طبقات يجب أن يكون حجم العينة لكل طبقة لا يقل عن 30 مفردة، كما يشير إلى أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات التي تماثله فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ومن الأفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة<sup>1</sup>.

ويمكن تبيان الاستبانات المستردة والصالحة للدراسة موزعة كما يلي:

جدول رقم ( 07): الاستبانات الموزعة والمستردة

المجموع	مؤسسة ميناء سكيكدة			مؤسسة ميناء بجاية			مؤسسة ميناء جن جن			البيان
330	100			110			120			الاستمارات الموزعة
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	
	38	32	30	35	32	43	45	45	30	
229	53			65			111			الاستمارات المسترجعة
	13	18	22	20	12	33	43	43	25	
208	51			58			99			الاستمارات القابلة للتفريغ
	13	16	22	16	11	31	33	43	23	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانات المسترجعة.

<sup>1</sup> - عيسى نجيمي، " دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016، ص: 481.

## المبحث الثاني: بناء أداة الدراسة الميدانية

يتم في هذا المبحث شرح طريقة تصميم أداة الدراسة، الأساليب المستعملة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، واختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

### المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

تعد الاستبانة الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية، إذ تعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عن ظاهرة أو موقف معين أو مشكلة ما، وهي تشكل نموذجا جاهزا يتضمن مجموعة من الأسئلة المحددة، ويلعب دورا هاما في تزويد الباحث بالمعلومات الواضحة والواقعة في مرحلة التحليل واستخلاص النتائج<sup>1</sup>، وتعرف الاستبانة بأنها: " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"<sup>2</sup>.

وبالنسبة للاستبانة المستخدمة في دراستنا فقد مرت بعدة مراحل، أي بعدما تم تحديد أبعاد المتغير المستقل ومكوناته في ضوء مراجعتنا لأدبيات الفكر الإداري حول الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي واطّلاعنا على العديد من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة قمنا بتطوير استبانة تتكون من قسمين:

**القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية بهدف التعريف بأفراد العينة المدروسة وهي ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل، اسم المؤسسة).

**القسم الثاني:** تم تقسيمه إلى محورين:

**المحور الأول:** خاص بالعبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية وأبعادها، حيث قسمت إلى أربعة أبعاد كما يلي:

1- بعد المشاركة: تم قياسه ب15 عبارة وهي العبارات المرقمة من ( 1 إلى 15).

2- بعد الاتساق: وقد تم قياسه ب14 عبارة وهي العبارات المرقمة من ( 16 إلى 29).

3- بعد القدرة على التكيف: تم قياسه ب 15 عبارة وهي العبارات المرقمة من ( 30 إلى 44).

4- بعد المهمة: كذلك تم قياسه ب15 عبارة وهي العبارات المرقمة من ( 45 إلى 59).

**المحور الثاني:** خصص للعبارات التي تقيس المتغير التابع ( الولاء التنظيمي) حيث تم قياسه ب22 عبارة والرقمة من ( 60 إلى 82).

<sup>1</sup> - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

<sup>2</sup> - محمد علي دشة، " تنمية الموارد البشرية كمدخل للارتقاء بجودة الخدمة - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، وحدة تبسة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص: 236.

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية وكذا معالجة الإجابات المتعلقة بعبارة متغيرات الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له اختصارا Spss، حيث يعد هذا البرنامج من أفضل برامج التحليل الإحصائي التي تستخدم في معالجة الأبحاث العلمية، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية في معالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: استخدمنا لقياس الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات كل بعد من محاور الدراسة.

3- الوزن النسبي: أي الأهمية النسبية والذي تم تحديده وفقا للمقياس التالي:

طول الفئة = ( الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

بالتعويض: طول الفئة =  $(5 - 1) / 5 = 0,8$

وبذلك تكون الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة من وجهة نظر الباحثين مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): درجات الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة ودلالاتها

رقم الفئة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال المتوسط الحسابي	[1,8 - 1]	[2,6 - 1,8]	[3,4 - 2,6]	[4,2 - 3,4]	[5 - 4,2]
دلالة الفئة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على سلم Likert الخماسي.

- 4- معامل الارتباط بيرسون: استخدم لمعرفة الارتباط الموجود بين متغيرات الدراسة والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ: استخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ( الاستبانة ) واختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

6- معامل الالتواء: " هو درجة عدم التماثل أو الانحراف عن التماثل، فإذا كان منحني توزيع الشكل العام للبيانات له طرف على اليمين مركز التوزيع أطول من الطرف الأيسر، فإن التوزيع يسمى ملتوي لليمين أو له التواء موجب، وإذا حدث العكس يقال أن التوزيع ملتوي لليسر أو أنه سالب الالتواء، ويعطي هذا المقياس النسبي إشارة موجبة للالتواء جهة اليمين، وإشارة سالبة للالتواء جهة اليسار، ويمتد الالتواء من (-3) في الالتواء السالب، إلى (+3) في الالتواء الموجب، ويتلاشى الالتواء عندما يصبح الفرق بين الوسيط والوسط الحسابي صفرا، وذلك عندما يكون التوزيع اعتداليا أو

ما يسمى بالتوزيع الطبيعي<sup>1</sup>. أي أن الالتواء يقيس درجة عدم التماثل في التوزيع التكراري وتبين الاتجاه الذي ت منح نحو مفردات العينة.

**7- التفلطح:** " هو درجة تدبب قمة التوزيع قياسا إلى التوزيع الطبيعي، أي هو قياس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي عادة، ( درجة قياس التسطح)، فالتوزيع ذو القيمة العالية نسبيا يسمى منحني مدبب، والتوزيع الذي قمته مسطحة يسمى مفطحاً، أما التوزيع الطبيعي الذي قمته ليست مدببة ولا مفلطحة يسمى متوسط التفلطح"<sup>2</sup>.

**8- اختبار T-test للعينة الواحدة:** استخدم لاختبار الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لها:

**9- تحليل التباين:** استخدم لاختبار الفروق بين المتوسطات لأكثر من مجموعتين.

**10- (Independent- samples T-test):** استخدم لمعرفة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

**11- الانحدار المتعدد:** استخدم لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع ( الولاء التنظيمي).

### المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر الصدق من أهم الشروط الواجب توفرها في أداة جمع البيانات ( الاستبانة) ويعني: " قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه فعلاً"<sup>3</sup>، وسوف يتم اختبار صدق أداة دراستنا من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي واختبار ثباتها على النحو التالي:

**الفرع الأول: الصدق الظاهري:** تكون أداة الدراسة صادقة إذا كان مظهرها يشير إلى ذلك من حيث الشكل ومن حيث ارتباط فقراتها بالسلوك المقاس، فكلما كانت محتويات الأداة وفقراتها مطابقة للسمة التي تقيسها كلما كانت أكثر صدقاً<sup>4</sup>.

ومن أجل التأكد من صدق وصلاحية استبانة الدراسة لقياس أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المينائية التي تم إعدادها بمعية المشرف، تم عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في المجال، من أجل تصحيحها وضبط فقراتها ومحاورها لتتوافق مع أهداف الدراسة، وقد تم إعطاء

<sup>1</sup> - " دليل مبادئ التحليل الاحصائي، أدلة منهجية والجودة- دليل رقم 10، مركز الاحصاء"، ( شوهده يوم 20/05/2022، الساعة 20:00) متاح على الرابط

<https://www.scad.gov.ae/MethodologyDocumentLib/GPSA%20AR%202017MAR01.pdf>

<sup>2</sup> - فوزية مقرش، " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 176.

<sup>3</sup> - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره ص: 168.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص: 168.

بعض الملاحظات القيمة التي أجريت وفقها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية الذي يوضحه ( الملحق رقم 1).

### الفرع الثاني: الصدق البنائي للاستبانة

يتم التأكد من الصدق البنائي للاستبانة من خلال اختبار معامل بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذا بين الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه، ويرى (Melike. S. deniz & Ayten a. alsaffar,2013) أنه: إذا كانت قيمة معامل بيرسون تساوي الصفر لا يوجد هناك ارتباط، وكلما اقتربت من الواحد كان الارتباط قوي ومرتفع<sup>1</sup>.

### أولاً- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات " بعد المشاركة" تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعده المشاركة والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
01	أشارك في إنجاز العمل داخل المؤسسة.	0,458**	0,000
02	يقوم رئيسي بتفويض السلطة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي.	0,626**	0,000
03	أتمتع بالاستقلالية التامة في كيفية تنفيذ عملي.	0,580**	0,000
04	هناك سهولة في الوصول إلى المعلومات التي احتاجها لإنجاز عملي	0,693**	0,000
05	يتم إشراكي في تخطيط الأعمال الخاصة بالمؤسسة بصفة مستمرة.	0,688**	0,000
6	تشجع المؤسسة على التعاون والتأزر فيما بين العمال في مختلف المستويات الوظيفية.	0,796**	0,000
7	العمل في المؤسسة يتم في إطار روح الفريق.	0,788**	0,000
8	ينظم العمل في المؤسسة بشكل يسمح بتفاعل العاملين مع بعضهم البعض.	0,786**	0,000
9	تشجعنا المؤسسة للعمل بفرق داخل المؤسسة.	0,754**	0,000
10	يتم في المؤسسة تدريب العمال على أساليب التفكير الجماعي.	0,817**	0,000
11	تعتمد المؤسسة على التكوين المستمر حتى يتمكن العاملون من التحكم في قدراتهم أكثر.	0,637**	0,000
12	تنظر المؤسسة إلى قدرات العامل على أنها مصدر للميزة التنافسية.	0,769**	0,000
13	تستثمر المؤسسة باستمرار في مهارات عمالها.	0,771**	0,000
14	المخزون المرجعي للمؤسسة من الكفاءات في تحسن مستمر.	0,771**	0,000
15	امتلاك المؤسسة المهارات اللازمة لأداء العمل يجنبها الكثير من المشاكل.	0,566**	0,000
دال إحصائياً: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها			
** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 / * : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

<sup>1</sup> - Deniz, M, S, and Alsaffar, A.A, " Assessing the Validity and Reliability of a Questionnaire on Dietary Fibre-related Knowledge in a Turkish Student Population", **journal of health population and nutrition**, Vol 4, No 31, 2013, p: 499.

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة والدرجة الكلية لجميع فقراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لقيم R المحسوبة في كل القيم أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معظم قيم R المحسوبة مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين العبارة وبعدها، وقد تراوحت القيم ما بين (0,458\*\*) و (0,817\*\*), ومنه فإن عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

#### ثانياً- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتساق

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات " بعد الاتساق " تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الاتساق والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتساق

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
16	طريقة ممارسة الأعمال داخل المؤسسة متسقة للغاية ويمكن التنبؤ بها.	0,761**	0,000
17	يوجد تنسيق جيد لأهداف المؤسسة عبر جميع مستوياتها.	0,808**	0,000
18	لدى عمال المؤسسة ثقافة مشتركة ومقاربة.	0,786**	0,000
19	توجد سهولة في تنسيق الأعمال بالمؤسسة عبر مختلف المستويات الإدارية.	0,835**	0,000
20	طريقة العمل مع العاملين داخل المؤسسة يشبه العمل مع عامل آخر من مؤسسة أخرى.	0,612**	0,000
21	تسعى المؤسسة دائماً لإيجاد الحلول التي ترضي جميع أطراف النزاع.	0,777**	0,000
22	تحظى ثقافة المؤسسة بالثقة والقبول بين جميع أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة لهم.	0,812**	0,000
23	هناك اتفاق في التمييز بين الطريقة الصحيحة والطريقة الخاطئة في أداء الأعمال داخل المؤسسة.	0,723**	0,000
24	من السهل التوصل إلى توافق في الآراء حتى في القضايا الصعبة.	0,770**	0,000
25	تحرص المؤسسة على نشر قيمها التنظيمية ( التعاون، الاحترام، التقدير، العدالة...) فيما بيننا.	0,778**	0,000
26	تفرد المؤسسة بممارسات إدارية متميزة.	0,590**	0,000
27	مدراء المؤسسة يلتزمون بوعودهم.	0,741**	0,000
28	الميثاق الأخلاقي للمؤسسة يوجه سلوك العمال ويساعدهم في التمييز بين الصواب والخطأ.	0,764**	0,000
29	تحرص المؤسسة على المحافظة على قيمها التنظيمية ( التعاون، الاحترام، التقدير، العدالة...) .	0,765**	0,000
دال إحصائياً: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها			
** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 / * : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاتساق والدرجة الكلية لجميع فقراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لقيم R المحسوبة في كل القيم أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن جميع قيم R المحسوبة مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين العبارة وبعدها، فقد تراوحت القيم ما بين (0,590\*\*) و (0,835\*\*), ومنه فإن عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### ثالثاً- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القدرة على التكيف

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد هذا البعد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لهذا البعد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات بعد القدرة على التكيف

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
30	تشجع المؤسسة عمالها على الابتكار والمخاطرة وتكافئهم على ذلك.	0,680**	0,000
31	جميع القرارات داخل المؤسسة واضحة ومفهومة.	0,785**	0,000
32	تنظر المؤسسة للأخطاء كفرصة للتعلم وتحسين الأداء.	0,718**	0,000
33	تشجع المؤسسة عمالها على التعلم المستمر.	0,769**	0,000
34	الأعمال التي تقوم بها المؤسسة تتميز بالشفافية.	0,707**	0,000
35	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار توجيهات وتوصيات العملاء.	0,830**	0,000
36	تؤثر آراء الزبائن بشكل مباشر في قرارات المؤسسة.	0,722**	0,000
37	المؤسسة على دراية تامة باحتياجات العملاء ورغباتهم.	0,625**	0,000
38	تشجع المؤسسة عمالها على الاتصال المباشر مع العملاء.	0,697**	0,000
39	تؤخذ مصالح العميل بعين الاعتبار في قرارات المؤسسة	0,811**	0,000
40	مهمة المؤسسة واضحة تعطي معنى واتجاها لأعمالنا.	0,694**	0,000
41	الاتجاه الاستراتيجي المؤسسة واضح بالنسبة لي.	0,679**	0,000
42	المؤسسة لديها أهداف طويلة الأجل.	0,764**	0,000
43	أرى أن المؤسسة لديها استراتيجية واضحة للمستقبل.	0,755**	0,000
44	استراتيجية المؤسسة تقود المؤسسات الأخرى إلى تغيير الطرق التي تتنافس بها	0,748**	0,000
دال إحصائياً: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها			
** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 / * : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول رقم ( 11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القدرة على التكيف والدرجة الكلية لجميع فقراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لقيم R المحسوبة في كل القيم أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن جميع قيم R المحسوبة مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين العبارة وبعدها، وقد تراوحت القيم ما بين (0,625\*\*) و (0,830\*\*), ومنه فإن عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### رابعاً- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المهمة

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات " بعد المهمة" تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهمة والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات بعد المهمة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
45	مهمة المؤسسة واضحة تعطي معنى واتجاهها لأعمالنا.	0,724**	0,000
46	الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة واضح بالنسبة لي.	0,803**	0,000
47	المؤسسة لديها أهداف طويلة الأجل.	0,745**	0,000
48	أرى أن المؤسسة لديها استراتيجية واضحة للمستقبل.	0,794**	0,000
49	استراتيجية المؤسسة تقود المؤسسات الأخرى إلى تغيير الطرق التي تتنافس بها	0,762**	0,000
50	هناك اتفاق واسع النطاق بين العاملين حول أهداف المؤسسة.	0,789**	0,000
51	يسعى قادة المؤسسة إلى وضع أهداف طموحة يمكن تطبيقها عمليا.	0,836**	0,000
52	تقوم المؤسسة بإشراك عمالها في تحديد الأهداف التي تريد تحقيقها.	0,780**	0,000
53	يتابع العمال باستمرار مدى انجاز الأهداف التي تم تسطيرها.	0,772**	0,000
54	العمال في المؤسسة يعرفون جيدا ما يجب فعله من أجل النجاح على المدى البعيد.	0,762**	0,000
55	لدينا رؤية مشتركة وواضحة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.	0,827**	0,000
56	تتوافق التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مع رؤيتها.	0,843**	0,000
57	الرؤية القصيرة الأجل للمؤسسة تؤثر سلبا على مستقبلها.	0,382**	0,000
58	رؤية المؤسسة تخلق الاثارة والتحفيز للعمال في المؤسسة.	0,806**	0,000
59	المؤسسة قادرة على تلبية الطلب على المدى القصير دون التأثير في رؤيتها على المدى الطويل.	0,747**	0,000
دال إحصائيا: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها			
** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 / * : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المهمة والدرجة الكلية لجميع فقراته دالة إحصائيا، حيث أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لقيم R المحسوبة في كل القيم أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن جميع قيم R مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين العبارة وبعدها، وقد تراوحت القيم ما بين (0,382\*\*) و (0,843\*\*), ومنه فإن عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

#### خامسا- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الثقافة التنظيمية

بعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، يتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لأبعاد الثقافة التنظيمية بالنسبة للمحور الكلي

رقم البعد	اسم البعد	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
1	المشاركة	0,877**	0,000
2	الاتساق	0,947**	0,000
3	القدرة على التكيف	0,943**	0,000

الفصل الرابع....دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة

0,000	0,929**	المهمة	4
دال إحصائيا: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها			
** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 / * : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول رقم ( 13) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لجميع أبعاده دالة إحصائيا، حيث أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لقيم R المحسوبة في كل القيم أقل من مستوى الدلالة ( 0,01)، كما أن جميع قيم R مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور الأول، حيث تراوحت القيم ما بين (0,877\*\*) و(0,947\*\*), ومنه فإن عبارات أبعاد المحور الأول المتعلقة بقياس الثقافة التنظيمية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ويمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

### سادسا- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الولاء التنظيمي

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الولاء التنظيمي تم حساب معامل بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذا بين أبعاد الولاء التنظيمي والمحور الذي تنتمي إليه والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات الولاء التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
60	سأكون سعيدا ببقاء ما تبقى من مساري المهني مع هذه المؤسسة.	0,752**	0,000
61	استمتع بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع أشخاص من خارج هذه المؤسسة.	0,723**	0,000
62	أشعر في المؤسسة وكأنني فرد من أفراد العائلة.	0,753**	0,000
63	أشعر بانتعاش قوي لهذه المؤسسة.	0,780**	0,000
64	أشعر أن مشاكل المؤسسة هي بمثابة مشاكل الشخصية.	0,728**	0,000
65	للمؤسسة الكثير من المعاني الشخصية بالنسبة لي.	0,690**	0,000
66	لدي الاستعداد الكامل لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح.	0,737**	0,000
67	قراري بالعمل بالمؤسسة كان خطأ فادحا.	0,672**	0,000
<b>الولاء العاطفي</b>			
68	تركي للعمل بالمؤسسة سيتضمن تضحية ومخاطرة كبيرة.	0,415**	0,000
69	بقائي في المؤسسة سوف يكسبني الكثير مستقبلا.	0,724**	0,000
70	أنا خائف مما قد يحدث لي اذا تركت عملي في المؤسسة في ظل غياب البدائل المتاحة.	0,530**	0,000
71	الكثير من الأمور سوف تتأثر في حياتي إذا قررت ترك المؤسسة في الوقت الحالي.	0,576**	0,000
72	سيكون قرار تركي لهذه المؤسسة الآن مكلف جدا	0,574**	0,000
73	تقدم المؤسسة مزايا كثيرة لا تتوفر في مؤسسة أخرى.	0,644**	0,000
74	سوف تكون سعادي بالغة اذا ما قضيت بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	0,783**	0,000
75	سوف يكون من الصعب في الوقت الحالي ترك مؤسستي حتى لو أردت ذلك.	0,624**	0,000
<b>الولاء المستمر</b>			
76	اعتقد أن الأفراد في هذه الأيام ينتقلون من مؤسسة إلى أخرى.	0,267**	0,000

## الفصل الرابع....دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة

0,000	0,769**	اعتقد ان الولاء مهم جدا وبالتالي أشعر بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في هذه المؤسسة.	77
0,000	0,585**	الانتقال من مؤسسة إلى اخرى بالنسبة لي عمل غير أخلاقي.	78
0,000	0,510**	اذا حصلت على عروض عمل أفضل بإمكانني ترك المؤسسة.	79
0,000	0,695**	أنا أؤمن بقيمة البقاء مخلصا للمؤسسة واحدة.	80
0,000	0,697**	أجد أن قيمي وقيم المؤسسة متشابهان.	81
0,000	0,662**	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.	82
<b>الولاء الأخلاقي</b>			
دال إحصائيا: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها ** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 / *: دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم ( 14 ) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الولاء العاطفي والدرجة الكلية لجميع فقراته دالة إحصائيا، حيث أن قيمة مستوى المعنوية ( Sig ) لقيم R المحسوبة في كل القيم أقل من مستوى الدلالة ( 0,01 )، كما أن جميع قيم R المحسوبة مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين العبارة وبعدها، فقد تراوحت القيم ما بين ( 0,672\*\* ) و ( 0,780\*\* )، ومنه فإن عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

وبالنسبة لبعد الولاء المستمر أيضا فنجد أن عباراته صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه حيث أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا البعد والدرجة الكلية لجميع فقراته دالة إحصائيا، حيث أن قيمة مستوى المعنوية ( Sig ) لقيم R المحسوبة في كل القيم أقل من مستوى الدلالة ( 0,01 )، كما أن جميع قيم R مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين العبارة وبعدها، فقد تراوحت القيم ما بين ( 0,415\*\* ) و ( 0,783\*\* ) .

وبالنسبة لبعد الولاء الأخلاقي فنلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقراته والدرجة الكلية لجميع فقراته دالة إحصائيا حيث أن قيمة مستوى المعنوية ( Sig ) لقيم R المحسوبة في كل القيم أقل من مستوى الدلالة ( 0,01 )، كما أن جميع قيم R مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين العبارة وبعدها، ( 0,267\*\* ) و ( 0,769\*\* ) ومنه فإن عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### سابعاً- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الولاء التنظيمي

بعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، يتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 15 ): الاتساق الداخلي لأبعاد الولاء التنظيمي بالنسبة للمحور الكلي

رقم البعد	اسم البعد	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
1	الولاء العاطفي	0,895**	0,000
2	الولاء المستمر	0,835**	0,000
3	الولاء الأخلاقي	0,856**	0,000

دال إحصائيا: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01/ \*: دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي والدرجة الكلية لجميع أبعاده دالة إحصائيا، حيث أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لقيم R المحسوبة في كل القيم أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن جميع قيم R مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين أبعاد الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الثاني، حيث تراوحت القيم ما بين (0,835\*\*) و (0,895\*\*), ومنه فإن عبارات هذا المحور المتعلقة بقياس الولاء التنظيمي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ويمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

### الفرع الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف، وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد الاستبانة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، فهو يقيس درجة ثبات عبارات الاستبانة، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة، وقد بين (Carricano,M Et Poujol, F, 2009) قيم ألفا كرومباخ نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): قيم ألفا كرومباخ

Alpha < 0,6	غير كافي
0,65 > Alpha > 0,6	ضعيفة
0,70 > Alpha > 0,65	مقبولة نوعا ما
0,80 > Alpha > 0,70	جيدة
0,90 > Alpha > 0,80	جيدة جدا
Alpha > 0,90	ممتازة

Source : Carricano, M, Et Poujol, F, « Analyse De Données Avec Spss », Edition Person, 2009, p: 53.

وقد تم حساب معامل ( ألفا كرونباخ) على أبعاد ومحاور الاستبانة والجدول الموالي يبين نتائج ذلك بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

جدول رقم (17): معامل الثبات ( ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد ومحاور الاستبانة	
0,927	15	بعد المشاركة	أبعاد المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية)
0,941	14	بعد الاتساق	
0,938	15	بعد القدرة على التكيف	
0,947	15	بعد المهمة	
<b>0,980</b>	<b>59</b>	جميع عبارات المتغير المستقل	
0,928	08	بعد الولاء العاطفي	أبعاد المتغير التابع (الولاء التنظيمي)
0,873	08	بعد الولاء المستمر	

0,828	07	بعد الولاء الأخلاقي
<b>0,937</b>	<b>23</b>	جميع عبارات المتغير التابع
<b>0,981</b>	<b>82</b>	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات **Spss**.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن قيمة (ألفا كرونباخ) عالية جدا حيث تراوحت ما بين (0,828) و(0,947)، في حين بلغت قيمة ثبات الاستبانة ككل (0,981) وهي قيمة أكبر من 0,6 وأكبر من 0,90، وعليه يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة، والاجابة على تساؤلاتها وفرضياتها.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتم في هذا المبحث التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عباراتها ومحاورها.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل، اسم المؤسسة)، من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

أولاً: الجنس:

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

مؤسسة ميناء سكيكدة	مؤسسة ميناء بجاية	مؤسسة جن جن جيغل		عينة الدراسة		الجنس
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	
42	35	85,9%	85	77,9%	162	ذكر
9	23	14,1%	14	22,1%	46	أنثى
51	58	100%	99	100%	208	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أغلب المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة من فئة الذكور بنسبة (77,9%) مقابل (22,1%) من الإناث، أما في ما يخص كل مؤسسة على حدى فقد بلغت نسبتهم في ميناء جيغل، بجاية، سكيكدة على التوالي (85,9%)، (60,3%)، (82,4%)، بينما بلغت نسبة الإناث (14,1%)، (39,7%)، (17,6%) على التوالي، يدل هذا على قلة العنصر النسوي في المؤسسات محل الدراسة مقارنة بالذكور فهي لم تأخذ دورها بشكل كبير بجانب الرجل ويرجع هذا ربما إلى طبيعة نشاط المؤسسات المينائية الذي يعتمد بصفة كبيرة على الجهود العضلي وهذا ما لا تميل إليه النساء حيث يفضلن الوظائف التي تحقق لهن نوع من الراحة في العمل كالعمل في ميدان التعليم مثلا.

ثانياً: العمر

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب العمر

مؤسسة ميناء سكيكدة	مؤسسة ميناء بجاية	مؤسسة جن جن جيغل		العينة المدروسة		العمر
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	
-	2	1%	1	1,4%	3	أقل من 25 سنة
8	13	22,2%	22	20,7%	43	من 25-35 سنة

## الفصل الرابع....دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة

من 36- 45	104	50,0%	49	49,5%	30	51,7%	25	49%
أكثر من 46 سنة	58	27,9%	27	27,3%	13	22,4%	18	35,3%
المجموع	208	100%	99	100%	58	100%	51	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يتبين وجود تنوع في مستوى أعمار أفراد عينة الدراسة، حيث تمثل نسبة فئة من 36- 45 سنة هي النسبة الغالبة في المؤسسات محل الدراسة والتي بلغت في كل من ميناء جن جن، بجاية، سكيكدة على التوالي: (49,5%)، (51,7%)، (49%)، ويعود وجود هذه الفئة بهذه النسبة أنها تمتلك المهارة والخبرة التي تكتسبها مع مرور الوقت ما يؤهلها لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية ويدفع المؤسسة إلى الحفاظ عليها في وظائفها، في حين كانت نسبة فئة الأقل من 25 سنة هي الأقل حيث قدرت ب (1%) في ميناء جن جن، و (3,4%) في ميناء بجاية، في حين لم تسجل أية نسبة في ميناء سكيكدة، وتعود هذه النسبة إلى أن التوظيف في مثل هذه المؤسسات الكبيرة والتي لها أهمية في الاقتصاد الوطني لا يتم بسهولة وسلاسة إنما يتطلب من المتقدم للوظيفة أن تتوفر فيه الكفاءة اللازمة التي تؤهله لشغل المنصب.

### ثالثا: الحالة العائلية

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة الاجتماعية	العينة المدروسة		مؤسسة جن جن جيجل		مؤسسة ميناء بجاية		مؤسسة ميناء سكيكدة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أعزب/ عزباء	43	20,7%	15	15,2%	20	34,5%	8	15,7%
متزوج/ة	163	78,4%	83	83,8%	37	63,8%	43	84,3%
أرمل/ة	2	1,0%	1	1%	1	1%	-	-
مطلق/ة	0	00%	-	-	-	-	-	-
المجموع	208	100%	99	100%	58	100%	51	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

تشير نتائج الجدول رقم (20) أن أغلب أفراد العينة متزوجون في المؤسسات الثلاثة محل الدراسة فقد بلغت في ميناء جن جن (83,8%) في حين بلغت في ميناء بجاية (63,8%)، أما ميناء سكيكدة فقد بلغت نسبة المتزوجين (84,3%)، تليها فئة العزاب بنسبة (15,2%) في ميناء جن جن، (34,5%) في ميناء بجاية، و (15,7%) في ميناء سكيكدة

ما يلاحظ من خلال هذه النسب أن أغلب أفراد العينة مستقرون اجتماعيا الأمر الذي ينعكس على نفسياتهم وعملهم وتفانيهم فيه وزيادة مردوديتهم.

### رابعا: المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم ( 21): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

مؤسسة ميناء سكيكدة		مؤسسة ميناء بجاية		مؤسسة جن جن جيغل		العينة المدروسة		المستوى التعليمي
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
-	-	%1	1	%1	1	%1,0	2	ابتدائي
%11,8	6	%1	1	%15,2	15	%10,6	22	متوسط
%33,3	17	%34,5	20	%24,2	24	%29,3	61	ثانوي
%54,9	28	%62,1	36	%59,6	59	%59,1	123	جامعي
%100	51	%100	58	%100	99	100%	208	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم ( 21) يتبين أن الفئة الغالبة في المؤسسات الميئانية محل الدراسة هي المستوى الجامعي، ما يعني أن هذه المؤسسات تسعى دوماً إلى جلب واستقطاب أفضل الكفاءات البشرية التي تتميز بمعارف وخبرات كبيرة بهدف الارتقاء بهذه المؤسسات إلى الأفضل دوماً. حيث قدرت نسبته في ميناء جن جن ب ( %59,6)، و ( %62,1) في ميناء بجاية، و ( %54,9) في ميناء سكيكدة، تليها في المرتبة الثانية فئة الثانوي بنسبة ( %24,2)، ( %34,5)، ( %33,3) على التوالي في ميناء جن جن، بجاية، وسكيكدة. في حين بلغت نسبة فئة المستوى التعليمي المتوسط بميناء جن جن ( %15,2)، تليها ميناء سكيكدة ( %11,8)، ثم ميناء بجاية بنسبة ( %1)، في حين بلغت نسبة فئة الابتدائي في كل من ميناء جن جن وبجاية ( %1).

#### خامساً: المركز الوظيفي

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

جدول رقم ( 22): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

مؤسسة ميناء سكيكدة		مؤسسة ميناء بجاية		مؤسسة جن جن جيغل		العينة المدروسة		المركز الوظيفي
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%43,1	22	%53,4	31	%23,2	23	%36,5	76	إطار
%31,4	16	%19	11	%43,4	43	%33,7	70	عون تحكم
%25,5	13	%27,6	16	%33,3	33	%29,8	62	عون تنفيذ
%100	51	%100	58	%100		100%	208	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم ( 22) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي يتبين أن عينة الدراسة هي عينة متنوعة فقد شملت جميع المستويات الإدارية في المؤسسات الثلاثة محل الدراسة، حيث: في كل من المؤسسات محل الدراسة نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة ( %23,2)، و ( %43,1)، ( %53,4) في ميناء جن جن، سكيكدة، بجاية على التوالي، تليها فئة عون تحكم بنسبة ( %43,4)، ( %31,4) على التوالي في كل من ميناء جن جن وسكيكدة، أما ميناء بجاية، فاحتلت فئة عون تنفيذ المرتبة الثانية بنسبة ( %27,6)،

لتحتل هذه الفئة، المرتبة الأخيرة في كل من ميناء جن جن وسكيدة بنسبة (33,3%) و (25,5%) على التوالي. في حين تعود المرتبة الأخيرة لفئة عون تحكم في ميناء بجاية بنسبة (19%).

### سادسا: الأقدمية في العمل

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

جدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

مؤسسة ميناء سكيدة		مؤسسة ميناء بجاية		مؤسسة ميناء جن جن		العينة المدروسة		الأقدمية في العمل
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
2%	1	15,5%	9	9,1%	9	9,1%	19	خمسة سنوات أو أقل
27,5%	14	22,4%	13	36,4%	36	30,3%	63	من 6 إلى 10 سنوات
31,4%	16	24,1%	14	32,3%	32	29,8%	62	من 11 إلى 15 سنة
39,2%	20	37,9%	22	22,2%	22	30,8%	64	أكثر من 16 سنة
100%	51	100%	58	100%	99	100%	208	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (23):

- بالنسبة لميناء جن جن جاءت في المرتبة الأولى فئة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة (36,4%)، تليها، فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (32,3%)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة والرابعة فئة (أكثر من 16 سنة) و (خمسة سنوات أو أقل) على التوالي بنسبة (22,2%) و (9,1%).

- أما ميناء بجاية فاحتلت المرتبة الأولى فئة (أكثر من 16 سنة) بنسبة (37,9%)، تليها فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (24,1%)، و فئة (من 6 إلى 10 سنوات) في المرتبة الثالثة بنسبة، وأخير فئة (خمسة سنوات أو أقل) بنسبة (15,5%).

- وبالنسبة لميناء سكيدة فاحتلت فئة (أكثر من 16 سنة) المرتبة الأولى بنسبة (39,2%)، تليها فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (31,4%)، ثم المرتبة الثالثة والرابعة فئة (من 6 إلى 10 سنوات) و (خمسة سنوات أو أقل) بنسبة (27,5%) و (2%) على التوالي.

ما تدل عليه النتائج هو توفر عامل الخبرة لدى العينة المدروسة في كل من المؤسسات الثلاثة محل الدراسة ما يجعلهم على دراية بما يحدث في مكان عملهم، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة حول موضوع الدراسة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية

يتم في هذا المطلب معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة) ومدى إدراكهم لها، حيث تم في هذا المطلب استخدام الوسائل الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعبارة.

### الفرع الأول- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعء المشاركة

لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة حول "بعء المشاركة" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات

هذا البعء والناتج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعء المشاركة

العبارة	مؤسسة ميناء جن جن			الدرجة	مؤسسة ميناء بجاية			الدرجة	مؤسسة ميناء سكيكدة		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4,151	0,595	مرتفعة	1	3,672	0,962	مرتفعة	1	3,764	1,031	مرتفعة
2	3,525	0,972	مرتفعة	4	2,982	1,115	متوسطة	12	3,509	0,966	مرتفعة
3	3,202	1,020	متوسطة	11	3,086	1,096	متوسطة	8	3,431	1,024	مرتفعة
4	3,575	0,881	مرتفعة	3	3,206	1,166	متوسطة	4	3,745	0,868	مرتفعة
5	2,646	1,023	متوسطة	15	2,896	1,194	متوسطة	14	2,902	1,315	متوسطة
6	3,303	1,044	متوسطة	8	3,069	1,167	متوسطة	9	3,372	1,165	متوسطة
7	3,404	1,068	مرتفعة	5	3,137	1,067	متوسطة	5	3,588	1,098	مرتفعة
8	3,282	1,040	متوسطة	9	3,086	1,064	متوسطة	6	3,607	0,981	مرتفعة
9	3,383	0,976	متوسطة	6	3,086	1,080	متوسطة	7	3,333	1,089	متوسطة
10	2,979	1,124	متوسطة	14	2,931	1,197	متوسطة	13	3,117	1,160	متوسطة
11	3,666	0,880	مرتفعة	2	3,224	0,991	متوسطة	3	3,352	1,054	متوسطة
12	3,010	1,083	متوسطة	13	2,775	1,200	متوسطة	15	3,039	1,057	متوسطة
13	3,212	1,081	متوسطة	10	3,034	1,154	متوسطة	10	3,411	1,061	مرتفعة
14	3,080	1,103	متوسطة	12	3,000	1,169	متوسطة	11	3,156	1,120	متوسطة
15	3,363	1,063	متوسطة	7	3,620	0,914	مرتفعة	2	3,764	0,907	متوسطة
بعء المشاركة	3,319	0,659	متوسطة		3,120	0,838	متوسطة		3,406	0,765	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم ( 24) الذي يبين اتجاهات الباحثين حول العبارات المتعلقة ببعء المشاركة في

المؤسسات الثلاثة محل الدراسة أنه:

- بالنسبة لمؤسسة ميناء جن جن: المتوسط الحسابي الكلي لبعء المشاركة بلغ ( 3,319) وهي يقع ضمن الفئة الثالثة [3,4- 2,6] من مقياس ليكرث وهو ما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعء، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إدراك متوسط لعبارات بعء المشاركة وأنهم موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,659) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون عبارات هذا البعء.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعء فقد جاءت اتجاهات الباحثين حول عباراته إيجابية وتراوحت درجتها بين

المرتفعة والمتوسطة ما بين (2,646 و 4,151).

- أما مؤسسة ميناء بجاية فبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده المشاركة ( 3,120) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث ما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إدراك متوسط وأنهم موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته في ميناء بجاية، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,838) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون عبارات هذا البعد.

وبالعودة لعباراته فقد جاءت اتجاهات المبحوثين إيجابية وتراوحت درجاتها بين المرتفعة والمتوسطة ما بين (2,775 و 3,672).

\_ في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده المشاركة في ميناء سكيكدة ( 3,406) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة -3,4[4,2] من مقياس ليكرث ما يعكس المستوى المرتفع لهذا البعد، و هو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إدراك مرتفع لعبارات هذا البعد وأنهم موافقين بدرجة مرتفعة على مضمونها، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,765) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون عبارات هذا البعد.

#### الفرع الثاني- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعده الاتساق

لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو " بعد الاتساق " تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات هذا البعد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد الاتساق

العبارة	مؤسسة ميناء جن جن			العبارة	مؤسسة ميناء بجاية			العبارة	مؤسسة ميناء سكيكدة		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	2,959	0,988	متوسطة	8	3,103	0,949	متوسطة	7	3,196	0,980	متوسطة
17	2,949	0,962	متوسطة	9	2,896	1,020	متوسطة	10	3,274	1,132	متوسطة
18	2,888	1,086	متوسطة	12	2,931	1,023	متوسطة	9	3,156	1,083	متوسطة
19	2,929	0,992	متوسطة	10	2,879	1,077	متوسطة	12	3,274	1,040	متوسطة
20	2,737	0,932	متوسطة	14	2,896	1,037	متوسطة	11	3,058	1,120	متوسطة
21	3,292	1,042	متوسطة	4	3,034	1,075	متوسطة	8	3,470	1,026	مرتفعة
22	3,030	1,073	متوسطة	7	2,931	1,023	متوسطة	9	3,392	1,001	متوسطة
23	3,151	0,918	متوسطة	6	3,293	0,973	متوسطة	2	3,588	1,003	مرتفعة
24	2,858	1,010	متوسطة	13	3,155	0,913	متوسطة	6	3,509	0,987	مرتفعة
25	3,363	1,024	متوسطة	1	3,327	1,082	متوسطة	1	3,607	0,939	مرتفعة
26	3,171	0,969	متوسطة	5	3,241	0,942	متوسطة	3	3,451	1,025	مرتفعة
27	2,890	1,138	متوسطة	11	2,879	1,170	متوسطة	13	3,313	1,067	متوسطة
28	3,292	0,871	متوسطة	3	3,241	1,048	متوسطة	4	3,411	1,003	متوسطة
29	3,333	1,069	متوسطة	2	3,189	1,146	متوسطة	5	3,568	0,877	مرتفعة

متوسطة	0,797	3,376	متوسطة	0,811	3,071	متوسطة	0,715	3,061	بعد الاتساق
--------	-------	-------	--------	-------	-------	--------	-------	-------	----------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم ( 25) الذي يبين اتجاهات المبحوثين حول العبارات المتعلقة ببعده الاتساق في المؤسسات الثلاثة محل الدراسة:

- مؤسسة ميناء جن جن: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الاتساق ( 3,061) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة -[2,6-3,4] ما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إدراك متوسط لعبارات هذا البعد وأنهم موافقين بدرجة متوسطة على مضمونها، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,715) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة. وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات المبحوثين حول عباراته إيجابية وضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوحت ما بين (2,737 و3,363).

- أما مؤسسة ميناء بجاية فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الاتساق فيها ( 3,071) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يعكس المستوى المتوسط أيضا لهذا البعد، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إدراك متوسط لعبارات هذا البعد وأنهم موافقين بدرجة متوسطة على مضمونها، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,811) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات المبحوثين حول عباراته إيجابية وضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوحت ما بين (2,879 و3,327).

- مؤسسة ميناء سكيكدة: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الاتساق فيها ( 3,376) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس كذلك المستوى المتوسط لهذا البعد، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إدراك متوسط لعباراته وأنهم موافقين بدرجة متوسطة على مضمونها، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,797) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة. وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات المبحوثين حول عباراته إيجابية وتراوحت درجتها ما بين المتوسطة والمرتفعة ما بين (3,058 و3,607).

### الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعده القدرة على التكيف

لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعده القدرة على التكيف تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد القدرة على التكيف

العبارة	مؤسسة ميناء جن جن			الدرجة	مؤسسة ميناء بجاية			الدرجة	مؤسسة ميناء سكيكدة		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
30	2,717	1,069	متوسطة	15	3,103	1,223	متوسطة	12	3,078	1,074	متوسطة
31	2,919	1,130	متوسطة	13	3,103	1,180	متوسطة	11	3,392	1,021	متوسطة
32	2,979	1,049	متوسطة	11	2,896	1,134	متوسطة	15	3,294	1,082	متوسطة
33	3,343	1,041	متوسطة	3	3,137	1,176	متوسطة	10	3,529	1,007	مرتفعة
34	2,909	1,079	متوسطة	14	2,931	1,211	متوسطة	14	3,509	1,007	مرتفعة
35	3,222	1,005	متوسطة	5	3,189	1,115	متوسطة	8	3,470	0,879	مرتفعة
36	3,333	0,968	متوسطة	4	3,431	1,027	مرتفعة	2	3,568	0,854	مرتفعة
37	3,414	0,958	مرتفعة	1	3,086	1,218	متوسطة	13	3,666	0,840	مرتفعة
38	3,212	0,982	متوسطة	6	3,206	1,120	متوسطة	7	3,588	0,852	مرتفعة
39	3,383	0,829	متوسطة	2	3,293	0,973	متوسطة	4	3,529	0,856	مرتفعة
40	3,161	1,017	متوسطة	7	3,241	1,014	متوسطة	5	3,568	0,922	مرتفعة
41	3,151	0,962	متوسطة	8	3,413	,859	مرتفعة	3	3,509	0,857	مرتفعة
42	3,101	1,083	متوسطة	10	3,448	1,078	مرتفعة	1	3,666	0,864	مرتفعة
43	3,111	1,159	متوسطة	9	3,241	1,064	متوسطة	6	3,490	0,966	مرتفعة
44	2,979	1,068	متوسطة	12	3,172	1,078	متوسطة	9	3,490	0,880	مرتفعة
بعد القدرة على التكيف	3,129	0,706	متوسطة		3,193	0,849	متوسطة		3,490	0,709	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم ( 26) الذي يبين اتجاهات الباحثين حول العبارات المتعلقة ببعده القدرة على

التكيف في المؤسسات الثلاثة محل الدراسة حيث:

- بالنسبة لميناء جن جن: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده القدرة على التكيف ( 3,129) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث وهو ما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إدراك متوسط لعبارات هذا البعد وأنهم موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,706) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارات.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات الباحثين حول عباراته إيجابية وضمن الدرجة المتوسطة

حيث تراوحت ما بين (2,717 و3,414).

- أما بالنسبة لميناء بجاية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ( 3,193) وهو ما يعكس المستوى المتوسط، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إدراك متوسط لعبارات هذا البعد وأنهم موافقين بدرجة

## الفصل الرابع....دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة

متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري (0,849) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون عبارات هذا البعد.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات المبحوثين حول عباراته إيجابية وضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوحت ما بين (2,896 و3,448).

- في حين كان المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد في ميناء سكيكدة ضمن الدرجة المرتفعة حيث بلغ (3,490) ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري (0,709) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون عبارات هذا البعد

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات المبحوثين حول عباراته إيجابية وضمن الدرجة المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت ما بين (3,078 و3,666).

### الفرع الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد المهمة

لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المهمة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات هذا البعد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد المهمة

العبارة	مؤسسة ميناء جن جن			الدرجة	مؤسسة ميناء بجاية			الدرجة	مؤسسة ميناء سكيكدة		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
45	3,434	0,847	مرتفعة	2	3,517	0,883	مرتفعة	1	3,588	0,983	مرتفعة
46	3,222	1,015	متوسطة	9	3,396	1,007	متوسطة	4	3,470	1,046	مرتفعة
47	3,545	1,012	مرتفعة	1	3,448	1,126	مرتفعة	2	3,803	0,825	مرتفعة
48	3,404	1,115	مرتفعة	3	3,327	1,015	متوسطة	5	3,411	0,920	مرتفعة
49	3,252	1,013	متوسطة	6	3,155	1,022	متوسطة	11	3,431	1,005	مرتفعة
50	3,161	0,997	متوسطة	11	3,051	1,114	متوسطة	13	3,509	0,924	مرتفعة
51	3,242	1,088	متوسطة	8	3,086	1,112	متوسطة	12	3,529	0,945	مرتفعة
52	2,959	1,185	متوسطة	15	3,034	1,269	متوسطة	14	3,274	1,059	متوسطة
53	3,090	1,069	متوسطة	14	3,051	1,114	متوسطة	13	3,372	1,232	مرتفعة
54	3,292	1,080	متوسطة	5	3,258	1,132	متوسطة	6	3,509	1,083	متوسطة
55	3,100	1,064	متوسطة	13	3,241	1,031	متوسطة	7	3,352	1,073	متوسطة
56	3,111	0,967	متوسطة	12	3,172	1,011	متوسطة	8	3,431	1,005	مرتفعة
57	3,323	0,967	متوسطة	4	3,431	0,993	مرتفعة	3	3,549	1,045	مرتفعة
58	3,212	1,032	متوسطة	10	3,172	1,078	متوسطة	9	3,549	1,101	مرتفعة
59	3,252	1,023	متوسطة	7	3,172	1,141	متوسطة	10	3,568	1,081	مرتفعة
بعد المهمة	3,240	0,754	متوسطة		3,234	0,834	متوسطة		3,490	0,804	مرتفعة
الثقافة	3,189	0,644	متوسطة		3,156	0,775	متوسطة		3,442	0,727	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم ( 27) الذي يبين اتجاهات الباحثين حول العبارات المتعلقة ببعد المهمة في المؤسسات الثلاثة محل الدراسة ما يلي:

- بالنسبة لميناء جن جن: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ( 3,189) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة - [2,6- 3,4] من مقياس ليكرث الخماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,644) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات الباحثين حول عباراته إيجابية وقد تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت ما بين (3,078 و3,666).

- أما ميناء بجاية، فبلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ( 3,156) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث الخماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,775) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون عبارات هذا البعد.

وبالعودة للعبارات المكونة له فقد جاءت اتجاهات الباحثين حولها إيجابية وقد تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت ما بين ( 3,034 و3,517).

- أما ميناء سكيكدة فبلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ( 3,442) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرث الخماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,727) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون عبارات هذا البعد.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات الباحثين حول عباراته إيجابية وقد تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت ما بين (3,274 و3,803).

وفي الجمل يبين الجدول الموالي مدى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الثلاثة محل الدراسة مع ترتيبها وفقا لدرجة الموافقة عليها.

جدول رقم ( 28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المهمة	القدرة على التكيف	الاتساق	بعد المشاركة	المتوسط الحسابي	العينة المدروسة
3,242	3,300	3,236	3,141	3,285	الانحراف	
0,709	0,793	0,760	0,771	0,743	درجة الموافقة	
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	الترتيب	
	1	3	4	02		
3,189	3,240	3,129	3,061	3,319	المتوسط	ميناء جن جن

0,644	0,754	0,706	0,715	0,659	الانحراف	
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	الموافقة	
	2	3	4	1	الترتيب	
3,156	3,234	3,193	3,071	3,120	المتوسط	ميناء بجاية
0,775	0,834	0,849	0,811	0,838	الانحراف	
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	الموافقة	
	1	2	4	3	الترتيب	
3,442	3,490	3,490	3,376	3,406	المتوسط	ميناء سكيكدة
0,727	0,804	0,709	0,797	0,765	الانحراف	
مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	الموافقة	
	2	1	4	3	الترتيب	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يشير الجدول رقم ( 28 ) إلى اتجاهات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة والتي كانت متفاوتة فيما بينها حيث يتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن محور الثقافة التنظيمية للعينة المدروسة حقق متوسط حسابي قدره ( 3,242 ) وانحراف معياري قدره ( 0,709 )، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف الباحثين على عبارات هذا المحور، فقد جاءت عبارات بعد المهمة في المرتبة الأولى، تليها بعد المشاركة في المرتبة الثانية، ثم بعد القدرة على التكيف في المرتبة الثالثة ليحتل المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الاتساق، و مما سبق يتبين لنا وجود مستوى إدراك متوسط للثقافة التنظيمية في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

أما فيما يخص محور الثقافة التنظيمية في كل مؤسسة فقد جاء كما يلي:

- مؤسسة ميناء جن جن: حقق محور الثقافة التنظيمية فيها متوسط حسابي قدره ( 3,189 ) وانحراف معياري ( 0,644 ) وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف الباحثين على عبارات هذا المحور، وقد كان أقوى بعد هو بعد المشاركة يليه بعد المهمة ثم بعد القدرة على التكيف، في حين احتل المرتبة الأخيرة بعد الاتساق.

- مؤسسة ميناء بجاية: حقق محور الثقافة التنظيمية المستوى المتوسط أيضا، بمتوسط حسابي قدره ( 3,156 ) وانحراف معياري ( 0,775 )، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف الباحثين على عبارات هذا المحور وقد احتل بعد المهمة المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبعد القدرة على التكيف المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فتعود لبعد المشاركة، في حين احتل بعد الاتساق المرتبة الرابعة.

- مؤسسة ميناء سكيكدة: حقق محور الثقافة التنظيمية بها متوسط حسابي ( 3,442 ) وانحراف معياري ( 0,727 ) ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من طرف الباحثين على عبارات هذا المحور، وقد احتل بعد القدرة على التكيف المرتبة الأولى، وبعد المهمة المرتبة الثانية، في حين احتل المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بعد المشاركة وبعد الاتساق.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي

في هذا المطلب سوف نحاول الوقوف على اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد متغير الولاء التنظيمي

في المؤسسات محل الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد هي ( الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي):

#### الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الولاء العاطفي

لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الولاء العاطفي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري لعبارات هذا البعد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات الولاء التنظيمي

العبارة	مؤسسة ميناء جن جن			الدرجة	مؤسسة ميناء بجاية			الدرجة	مؤسسة ميناء سكيكدة		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
60	3,424	1,125	مرتفعة	1	3,534	1,111	مرتفعة	2	3,607	1,021	مرتفعة
61	3,030	1,110	متوسطة	8	3,362	1,103	متوسطة	3	3,529	1,083	مرتفعة
62	3,242	1,107	متوسطة	6	3,362	1,238	متوسطة	4	3,607	1,078	مرتفعة
63	3,282	1,088	متوسطة	5	3,327	1,129	متوسطة	6	3,529	1,007	مرتفعة
64	3,353	1,023	متوسطة	3	2,931	1,137	متوسطة	8	3,529	1,026	مرتفعة
65	3,141	1,133	متوسطة	7	3,293	1,124	متوسطة	7	3,490	1,065	مرتفعة
66	3,282	1,078	متوسطة	4	3,327	1,049	متوسطة	5	3,627	0,999	مرتفعة
67	3,828	0,958	مرتفعة	2	3,724	1,225	مرتفعة	1	3,902	1,170	مرتفعة
<b>الولاء العاطفي</b>	<b>3,323</b>	<b>0,893</b>	<b>متوسطة</b>		<b>3,357</b>	<b>0,894</b>	<b>متوسطة</b>		<b>3,602</b>	<b>0,880</b>	<b>مرتفعة</b>
68	3,272	1,028	متوسطة	6	3,344	1,178	متوسطة	7	3,392	0,861	متوسطة
69	3,363	1,054	متوسطة	3	3,396	0,954	متوسطة	6	3,372	0,836	متوسطة
70	3,151	1,081	متوسطة	8	3,569	0,975	مرتفعة	4	3,411	1,019	مرتفعة
71	3,373	1,045	متوسطة	2	3,775	0,859	مرتفعة	1	3,529	0,965	مرتفعة
72	3,303	1,054	متوسطة	4	3,551	1,028	مرتفعة	5	3,490	1,007	مرتفعة
73	3,292	1,145	متوسطة	5	3,637	0,852	مرتفعة	3	3,549	0,965	مرتفعة
74	3,161	1,113	متوسطة	7	3,327	1,066	متوسطة	8	3,627	1,019	مرتفعة
75	3,575	0,926	مرتفعة	1	3,758	0,978	مرتفعة	2	3,686	0,836	مرتفعة
<b>الولاء المستمر</b>	<b>3,311</b>	<b>0,748</b>	<b>متوسطة</b>		<b>3,545</b>	<b>0,656</b>	<b>مرتفعة</b>		<b>3,507</b>	<b>0,861</b>	<b>مرتفعة</b>
76	2,727	0,956	متوسطة	7	2,827	1,045	متوسطة	5	2,823	1,108	متوسطة
77	3,333	1,020	متوسطة	2	3,275	1,056	متوسطة	2	3,627	0,979	مرتفعة
78	2,777	0,974	متوسطة	6	2,793	1,151	متوسطة	6	3,078	1,146	متوسطة
79	3,747	1,003	مرتفعة	1	3,327	1,114	متوسطة	1	3,568	1,081	مرتفعة
80	3,161	1,131	متوسطة	3	2,982	1,051	متوسطة	4	3,549	1,006	مرتفعة
81	2,979	1,039	متوسطة	4	3,086	1,128	متوسطة	3	3,490	1,065	مرتفعة
82	2,909	1,178	متوسطة	5	2,637	1,180	متوسطة	7	3,372	1,057	متوسطة
<b>الولاء</b>	<b>3,090</b>	<b>0,729</b>	<b>متوسطة</b>		<b>2,990</b>	<b>0,728</b>	<b>متوسطة</b>		<b>3,358</b>	<b>0,795</b>	<b>متوسطة</b>

الاحلاقي								
الولاء التنظيمي	3,248	0,692	متوسطة	3,311	0,616	متوسطة	3,495	0,766
مرتفعة								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم ( 29) الذي يبين اتجاهات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بعبارات الولاء التنظيمي في المؤسسات الثلاثة محل الدراسة ما يلي:

#### أولاً- ميناء جن جن:

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء الولاء العاطفي ( 3,323) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة [3,4- 2,6] من مقياس ليكارث الحماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,893) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات المبحوثين حول عباراته إيجابية وقد تراوحت ضمن الدرجة المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت ما بين (2,931 و3,724).

- أما بعد الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي ( 3,545) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة [3,4- 2,6] من مقياس ليكارث الحماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,748) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات المبحوثين حول عباراته إيجابية وقد تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت ما بين (2,727 و3,747).

- أما بعد الولاء الأخلاقي فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي ( 3,090) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة [3,4- 2,6] من مقياس ليكارث الحماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,692) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات المبحوثين حول عباراته إيجابية وقد تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت ما بين (3,151 و3,575).

#### ثانياً- مؤسسة ميناء بجاية

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء الولاء العاطفي ( 3,357) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة [3,4- 2,6] من مقياس ليكارث الحماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,894) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات المبحوثين حول عباراته إيجابية وقد تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة وتراوحت ما بين (3,030 و3,424).

- أما بعد الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي له ( 3,507 ) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارث الحماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,656 ) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة. وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات الباحثين حول عباراته إيجابية وقد تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة وتراوحت ما بين (3,327 و 3,775).

- أما بعد الولاء الأخلاقي فبلغ المتوسط الحسابي الكلي له ( 2,990 ) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة [3,4- 2,6] من مقياس ليكارث الحماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,728 ) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات الباحثين حول عباراته إيجابية وضمن المستوى المتوسط وتراوحت ما بين (2,637 و 3,327).

#### ثالثا- مؤسسة ميناء سكيكدة

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء الولاء العاطفي ( 3,602 ) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارث الحماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,880 ) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة. وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات الباحثين حول عباراته إيجابية وذو المستوى المرتفع وقد تراوحت ما بين (3,490 و 3,902).

- أما بعد الولاء المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي ( 3,507 ) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارث الحماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على مضمون عباراته، وبلغ الانحراف المعياري ( 0,861 ) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة. وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات الباحثين حول عباراته إيجابية وقد تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت ما بين (3,372 و 3,686).

- أما بعد الولاء الأخلاقي فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي له ( 3,358 ) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارث الحماسي ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على مضمون عباراته، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0,795 ) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح ما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة. وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد جاءت اتجاهات الباحثين حول عباراته إيجابية وضمن المستوى المتوسط حيث تراوحت ما بين (2,823 و 3,627).

ويمكن تلخيص نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي في

الجدول الموالي:

جدول رقم ( 30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي	الولاء الأخلاقي	الولاء المستمر	الولاء العاطفي		
3,326	3,128	3,424	3,401	المتوسط الحسابي	العينة المدروسة
0,695	0,755	0,759	0,894	الانحراف المعياري	
متوسطة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	درجة الموافقة	
	3	1	2	الترتيب	
3,248	3,090	3,311	3,323	المتوسط الحسابي	ميناء جن جن
0,692	0,729	0,748	,893	الانحراف المعياري	
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	الموافقة	
	3	2	1	الترتيب	
3,311	2,990	3,545	3,357	المتوسط الحسابي	ميناء بجاية
0,616	0,728	,656	0,894	الانحراف المعياري	
متوسطة	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	الموافقة	
	3	1	2	الترتيب	
3,495	3,358	3,507	3,602	المتوسط الحسابي	ميناء سكيكدة
0,766	0,795	0,861	0,880	الانحراف المعياري	
مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	الموافقة	
	2	2	1	الترتيب	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يشير الجدول رقم ( 30) إلى اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة والتي كانت متفاوتة فيما بينها حيث يتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن محور الولاء التنظيمي للعينة المدروسة حقق متوسط حسابي قدره ( 3,248) وانحراف معياري قدره ( 0,695)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف الباحثين على عبارات هذا المحور، فقد جاءت عبارات بعد الولاء المستمر في المرتبة الأولى، تليها بعد الولاء العاطفي في المرتبة الثانية، ليحتل المرتبة الثالثة بعد الولاء الأخلاقي، ومما سبق يتبين لنا وجود مستوى متوسط للولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

أما فيما يخص محور الولاء التنظيمي في كل مؤسسة فقد جاء كما يلي:

- مؤسسة ميناء جن جن: حقق محور الولاء التنظيمي فيها متوسط حسابي قدره ( 3,248) بانحراف معياري ( 0,692) وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف الباحثين على عبارات هذا المحور، وقد كان أقوى بعد هو بعد الولاء العاطفي يليه بعد الولاء المستمر ثم بعد الولاء الأخلاقي.
- مؤسسة ميناء بجاية: حقق محور الولاء التنظيمي المستوى المتوسط أيضا، بمتوسط حسابي قدره ( 3,311) وانحراف معياري ( 0,616)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف الباحثين على عبارات هذا المحور وقد احتل بعد الولاء المستمر المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبعد الولاء العاطفي المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فتعود لبعده الولاء الأخلاقي.

- مؤسسة ميناء سكبكة: حقق محور الولاء التنظيمي بها متوسط حسابي ( 3,495) وانحراف معياري ( 0,766) ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين على عبارات هذا المحور، وقد احتل بعد الولاء العاطفي المرتبة الأولى، وبعد الولاء الأخلاقي المرتبة الثانية، في حين احتل المرتبة الثالثة بعد الولاء المستمر.

### المبحث الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها

يتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة إضافة إلى تفسير النتائج المتوصل إليها

#### المطلب الأول: اختبار صحة فرضيات المستوى

يتم في هذا المطلب حساب مستوى إدراك الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي واختبار (T-test) و قاعدة القرار التالية:  
الجدول رقم (31): قاعدة قرار اختبار فرضيات المستوى

الحالة	البيان	القرار
01	مستوى الدلالة (Sig) أقل أو يساوي مستوى المعنوية ( $\text{sig} \leq 0,05$ ) ، والقيمة المطلقة ل T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية.	قبول الفرضية
02	مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية ( $\text{Sig} > 0,05$ ) ، والقيمة المطلقة ل T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

أحمد إبراهيم خضر، " قاعدة مبسطة في صياغة وقبول أو رفض الفرض الصفري والفرض البديل"، شوهذ يوم الاثنين، 13، 03، 2022/ الساعة 14:00 متاح على الرابط

<https://www.alukah.net/web/khdr/0/51514/>

#### الفرع الأول- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: يوجد مستوى إدراك متوسط للثقافة التنظيمية في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

يتم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق حساب اختبار T- test للعينة الواحدة والنتائج موضحة في الجدول

الموالي:

جدول رقم (32): نتائج اختبار T- test للفرضية الرئيسية الأولى

Valeur de test = 3						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	3,242	0,709	4,928	1,652	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (32) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية) بلغ (3,242) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة [3,4- 2,6] وهي قيمة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3)، كما بلغت قيمة t المحسوبة للثقافة التنظيمية (4,928) وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي بلغت (1,652)، كما بلغت قيمة (Sig= 0,000) وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية (0,05) وتأسيسا على قاعدة القرار السابقة فإن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " يوجد مستوى إدراك متوسط للثقافة التنظيمية في المؤسسات المينائية من وجهة نظر العاملين فيها" مقبولة.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: " يوجد مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة ".  
محل الدراسة "

يتم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق حساب اختبار **T- test** للعينة الواحدة والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (33): نتائج اختبار **T- test** للفرضية الرئيسية الثانية

Valeur de test = 3						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	3,326	0,695	6,773	1,652	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات **Spps**

من خلال نتائج الجدول رقم ( 33) يتبين لنا أننا المتوسط الحسابي للمتغير التابع ( الولاء التنظيمي) بلغ ( 3,326) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، وهي قيمة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة ( 3)، كما بلغت قيمة t المحسوبة للولاء التنظيمي ( 6,773) وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي بلغت ( 1,652)، كما بلغت قيمة (sig= 0,000) وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05) وتأسيسا على قاعدة القرار السابقة فإن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " يوجد مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة" مقبولة.

### المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الأثر

قبل اختبار هذه الفرضيات يجب التأكد أولا من جودة بيانات الدراسة التطبيقية وملائمتها لافتراضات تحليل الانحدار كما يلي:

#### أولا : اختبار ملائمة النموذج للأساليب الاحصائية المعتمدة

يعتبر هذا الاختبار من أهم الاختبارات التي ينبغي على الباحث القيام بها من أجل التحقق من فرضية أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يعتبر اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، بالإضافة إلى معرفة هل يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة أم لا.

#### أ- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة ( اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات)

يعتبر هذا الاختبار من أهم الاختبارات التي يجب على الباحث القيام بها من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، ومن أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تم الاعتماد على معامل الالتواء (Skeweness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) غير أن العقبة التي تواجه الباحث هي مقدار الحد أو المعيار الذي يستند عليه في قبول أو رفض هذا الاختبار، وهناك بعض الدراسات كدراسة (Cao.Q &Dowlatshahi, S, 2005) التي

أشارت إلى أنه يجب أن تكون قيم Skewness محصورة بين ( -1 ، 1 ) وقيم Kurtosis محصورة بين ( -3 ، 3 )<sup>1</sup>.  
والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 34 ): نتائج معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح ( Kurtosis )

المتغيرات	معامل الالتواء (Skewness)	ومعامل التفلطح ( Kurtosis )
بعد المشاركة	-,574	-,343
بعد الاتساق	-,484	-,327
بعد القدرة على التكيف	-,537	-,146
بعد المهمة	-,709	0,036
الولاء التنظيمي	-,818	1,081
الولاء العاطفي	-,836	0,248
الولاء المستمر	-1,127	1,304
الولاء الأخلاقي ( المعياري)	-,332	0,077

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم ( 34 ) يتضح لنا أن قيم معامل الالتواء محصور ما بين القيمتين (-,484) و (-,818) وهي قيم أقل من 1، أما قيم معامل التفلطح فقد تراوحت ما بين (-,146) و (1,081) وهي قيم أقل من 3، وتأسيسا على الطرح الذي قدمناه سابقا في دراسة ( Cao.Q & Dowlatshahi, S, 2005 ) يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنها يمكن مواصلة إجراءات الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ثانيا- تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تأتي المرحلة الثانية وهي التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها حيث يتم حساب معامل تضخم التباين (Vif) والتباين المسموح (Tolerance)، وحسب دراسة (O'Brien, R . M, 2007) أن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة كون معامل تباين التضخم أصغر من 10 (Vif<10)، والتباين المسموح أكبر من 0,1 (Tolerance>0,1)<sup>2</sup>، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 35 ): معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل تضخم التباين (vif)	التباين المسموح ( Tolerance )
بعد المشاركة	2,740	0,365
بعد الاتساق	5,994	0,167
بعد القدرة على التكيف	6,117	0,163
بعد المهمة	4,414	0,227

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

<sup>1</sup> - فوزية مقرش ، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

<sup>2</sup> - O'Brien, R.M, " A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors", Quality & Quantity, Vol 41, No 5, 2007, p: 688.

من خلال نتائج الجدول رقم ( 35) نلاحظ أن جميع قيم معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة والبالغ عددها ( 04) متغيرات أصغر من ( 10)، وجميع قيم التباين المسموح أكبر من ( 01)، واستنادا لدراسة (O'Brien, R.M, 2007) فإنه لا توجد مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة وهي صالحة لاختبار فرضيات الدراسة.

بعد اختبار فرضيات المستوى، تأتي الآن مرحلة اختبار فرضيات الأثر التي تصب في سياق إبراز أثر أبعاد المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية ( المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة) في المتغير التابع ( الولاء التنظيمي)، ويتم الاعتماد في اختبار هذه الفرضيات على تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

### الفرع الأول- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

وقد تم الاعتماد في اختبار هذه الفرضية على تحليل الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 36 ): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( المتغير التابع = الولاء التنظيمي)

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج Model
0,526	0,725	0,000	56,356	13,160	4	52,641	1 الانحدار
				0,234	203	47,405	الخطأ المتبقي
					207	100,045	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم ( 36) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت ( F=56,356) عند مستوى دلالة (0,000) وهي أقل تماما من ( 0,05)، ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر للثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي كما أن معامل الارتباط يساوي ( R= 0,725) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، في حين بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>= 0,526) ما يعني أن ( 52,6%) من التباين في المتغير التابع ( الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية) وباقي النسبة ( 47,4%) تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.

وتأسيسا لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص " على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة".

أي: رفض الفرضية الرئيسية الثالثة.

## الفرع الثاني - اختبار الفرضيات الفرعية

### أولاً - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة".

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب تحليل الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (37): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (المتغير التابع = الولاء التنظيمي)

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
1 الانحدار	38,794	3	12,931	43,069	0,000	0,623	0,388
الخطأ المتبقي	61,251	204	0,300				
المجموع	100,045	207					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (37) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت ( F= 43,069 ) عند مستوى دلالة ( 0,000 ) وهي أقل تماماً من ( 0,05 ) ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر لبعده المشاركة في الولاء التنظيمي، كما أن معامل الارتباط يساوي ( R= 0,623 ) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعده المشاركة والولاء التنظيمي، في حين بلغ معامل التحديد ( R<sup>2</sup>=0,388 ) وهذا يعني أن ( 38,8% ) من التباين في المتغير التابع ( الولاء التنظيمي ) مفسر بالتغير في بعده المشاركة وباقي النسبة ( 61,2% ) تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.

وتأسيساً لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة، ومنه رفض الفرضية الفرعية الأولى.

ولمعرفة أثر مؤشرات بعده المشاركة ( تمكين العاملين، التوجه بالفريق، تنمية القدرات ) في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة تم استخدام معامل الانحدار المتعدد، مع الإشارة إلى أن قيمة T الجدولية تساوي ( 1,652 ) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمؤشرات بعده المشاركة مع الولاء التنظيمي

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	A	الخطأ المعياري			
1 ثابت constant	1,516	0,183	Beta	8,282	0,000
تمكين العاملين	0,074	0,067	0,080	1,100	0,273
التوجه بالفريق	0,122	0,063	0,165	1,924	0,056
تطوير قدرات العاملين	0,359	0,068	0,437	5,263	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (38) يتبين لنا:

- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لمؤشر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأن قيمة T المحسوبة بلغت (1,100) وهي أقل من قيمة T الجدولية (1,652)، كما أن قيمة (Sig= 0,273) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05).
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لمؤشر التوجه بالفريق في الولاء التنظيمي لأن قيمة T المحسوبة بلغت (1,924) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,652)، وبلغت قيمة (Sig= 0,056) وهي تساوي مستوى المعنوية (0,05).
- لمؤشر تطوير قدرات العاملين أثر ذو دلالة احصائية في الولاء التنظيمي لأن قيمة T المحسوبة بلغت (5,263) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,652)، كما أن قيمة (Sig= 0,000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0,05).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتساق في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة " .

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (39): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية ( المتغير التابع= الولاء التنظيمي)

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
1	50,136	3	16,712	68,308	0,000	0,708	0,501
الخطأ المتبقي	49,910	204	0,245				
المجموع	100,045	207					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (39) يتبين لنا أن قيمة f المحسوبة بلغت (68,308) عند مستوى دلالة (0,000) وهي أقل تماما من مستوى المعنوية (0,05) ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر لبعء الاتساق في الولاء التنظيمي، كما أن معامل الارتباط يساوي (R=0,708) ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد الاتساق والولاء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0,501) ما يعني أن 50,1% من التباين في المتغير التابع ( الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في بعد الاتساق وباقي النسبة (49,9%) تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.

وتأسيسا لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتساق في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة. ومنه رفض الفرضية الفرعية الثانية.

ولمعرفة أثر مؤشرات هذا البعد ( التنسيق والتكامل، الاتفاق، القيم الأساسية) على الولاء التنظيمي للعاملين في

المؤسسات المينائية محل الدراسة تم استخدام معامل الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 40): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمؤشرات بعد الاتساق في الولاء التنظيمي

T مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
			الخطة المعياري	A	
-	-	Beta			
0,000	8,957	-	0,146	1,308	1 ثابت constant
0,778	0,2820	0,025	0,072	0,020	التنسيق والتكامل
0,052	1,953	0,182	0,076	0,149	الاتفاق
0,000	6,608	0,538	0,069	0,455	القيم الأساسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال الجدول رقم ( 40) يتبين لنا:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر التنسيق والتكامل في الولاء التنظيمي لأن قيمة t المحسوبة بلغت (0,282) وهي أصغر تماما من قيمة t الجدولية (1,652)، كما أن قيمة Sig بلغت (0,778) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0,05).

- لمؤشر الاتفاق أثر ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لأن قيمة t المحسوبة بلغت (1,953) وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية (1,652)، كما أن قيمة Sig بلغت (0,052) وهي تساوي مستوى المعنوية (0,05).

- لمؤشر القيم الأساسية أثر ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لأن قيمة t المحسوبة بلغت (6,608) وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية (1,652)، كما بلغت قيمة Sig (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القدرة على التكيف في الولاء

التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة"

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم حساب نموذج الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 41): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( المتغير التابع= الولاء التنظيمي)

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
1 الانحدار	48,167	3	16,056	63,134	0,000	0,694	0,481
الخطة المتبقي	51,879	204	0,254				
المجموع	100,045	207					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم ( 41) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (F= 63,134) عند مستوى دلالة (0,000) وهي أقل تماما من مستوى المعنوية (0,05)، ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية، ويؤكد على وجود أثر إيجابي لبعده القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي، كما أن معامل الارتباط يساوي (R=0,694) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعده القدرة على التكيف والولاء التنظيمي، في حين بلغ معامل التحديد

( $R^2=,481$ ) وهذا يعني أن 48,1% من التباين في المتغير التابع ( الولاء التنظيمي ) مفسر بالتغير في بعد القدرة على التكيف وباقي النسبة ( 51,9% ) تعود إلى متغيرات أخرى.

وتأسيسا لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة. ومنه رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

ومعرفة أثر مؤشرات بعد القدرة على التكيف ( التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء، خلق التغيير) في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تم استخدام معامل الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمؤشرات بعد القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
			الخطأ المعياري	A	
-	-	Beta			1
0,000	8,768		0,161	1,413	constant ثابت
0,000	4,909	0,397	0,061	0,300	التعلم التنظيمي
0,238	1,184	0,085	0,064	0,076	التركيز على العملاء
0,001	3,370	0,275	0,067	0,224	خلق التغيير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (42) أن:

- لمؤشر التعلم التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لأن قيمة t المحسوبة بلغت (4,909) وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية (1,652)، كما أن قيمة Sig بلغت (0,000) وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية (0,05).

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر التركيز على العملاء في الولاء التنظيمي لأن قيمة t المحسوبة بلغت (1,184) وهي أصغر تماما من قيمة t الجدولية (1,652)، كما أن قيمة Sig بلغت (0,238) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0,05).

- لمؤشر خلق التغيير أثر ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لأن قيمة t المحسوبة بلغت 3,370 وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية (1,652)، وبلغت قيمة Sig (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المهمة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة".

ولاختبارها تم حساب الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

## الفصل الرابع....دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة

جدول رقم (43): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (المتغير التابع = الولاء التنظيمي)

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
1 الانحدار	49,824	3	16,608	67,461	0,000	0,706	0,498
الخطأ المتبقي	50,222	204	0,246				
المجموع	49,824	207					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (43) يتبين لنا أن قيمة f المحسوبة بلغت (F= 67,461) عند مستوى دلالة (0,000) وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية (0,05) ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي وقوي لبعده المهمة في الولاء التنظيمي، كما أن معامل الارتباط بلغ (R=0,706) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد المهمة والولاء التنظيمي، في حين بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0,498) وهذا يعني أن (49,8%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في بعد المهمة وباقي النسبة (50,2%) تعود إلى متغيرات أخرى.

وتأسيساً لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهمة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة. ومنه رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

ولمعرفة أثر مؤشرات بعد المهمة (التوجه الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تم استخدام معامل الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمؤشرات بعد المهمة مع الولاء التنظيمي

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	A	الخطأ المعياري			
1 ثابت constant	1,283	0,153	Beta	8,413	0,000
التوجه الاستراتيجي	0,115	0,066	0,140	1,742	0,083
الأهداف الاستراتيجية	0,136	0,064	0,183	2,119	0,035
الرؤية الاستراتيجية	0,370	0,072	0,438	5,162	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (44) يتبين ما يلي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر التوجه الاستراتيجي في الولاء التنظيمي لأن قيمة t المحسوبة بلغت (1,742) وهي أكبر تماماً من قيمة t الجدولية (1,652)، كما أن قيمة Sig بلغت (0,083) وهي أكبر تماماً من مستوى المعنوية (0,05).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر الأهداف الاستراتيجية في الولاء التنظيمي لأن قيمة t المحسوبة بلغت ( 2,119 ) وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية ( 1,652 )، كما أن قيمة Sig بلغت ( 0,035 ) وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 ).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر الرؤية الاستراتيجية في الولاء التنظيمي لأن قيمة t المحسوبة بلغت ( 5,162 ) وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية ( 1,652 ) كما قيمة Sig بلغت ( 0,000 ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( 0,05 ).

### المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الفروق

يتم في هذا المطلب اختبار كل من الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة التي تخص الفروق وكذا الفرضيات الفرعية التي تندرج ضمنها.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

ولاختبار هذه الفرضية فإننا ندرس الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية كل على حدا كما هو مبين في الفرضيات الفرعية التالية:

#### أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس"

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة ( Independent Samples T- Test ) لاختبار الفروق في إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للجنس والنتائج موضحة في الجدول التالي:  
جدول رقم (45): نتائج اختبار T للعينات المستقلة في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس

اختبار T لتساوي المتوسطات				اختبار Levine's للتعانس						
فترات الثقة		الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	Sig	درجة الحرية	قيمة T	Sig (f)	اختبار F		
الأعلى	الأدنى								وجود تعانس	عدم وجود تعانس
0,336	-,154	0,124	0,090	0,466	206	0,731	0,83	0,046	وجود تعانس	المشاركة
0,334	-,152	0,122	,090	0,459	74,489	0,744			عدم وجود تعانس	
0,209	-,300	0,129	-,046	0,724	206	-,353	0,076	3,191	وجود تعانس	الاتساق
0,233	-,325	0,140	-,046	0,745	65,495	-,326			عدم وجود تعانس	

0,291	-,211	0,127	,040	0,753	206	0,315	0,002	10,174	وجود تجانس	القدرة على التكيف
0,337	-,257	0,148	,040	0,788	60,352	0,270			عدم وجود تجانس	
0,213	-,310	0,133	-,048	0,716	206	-,364	0,322	0,986	وجود تجانس	المهمة
0,232	-,329	0,140	-,048	0,732	67,293	-,344			عدم وجود تجانس	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم ( 45) الذي يبين اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس يتبين لنا:

- بالنسبة ل**بعد المشاركة**، يتبين من خلال هذا الاختبار أن قيمة F بلغت (0,046) وبلغت قيمة Sig (f) (0,83) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه يتأكد بأنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، ومنه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين بالاعتماد على نتائج السطر الأول أي ( سطر وجود تجانس)، ومنه فإن قيمة T المحسوبة بلغت (0,731) وبلغت قيمة Sig (f) (0,466) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، واستاذاً لما سبق يتبين وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المشاركة تعزى لمتغير الجنس.

- بالنسبة ل**بعد الاتساق**، يتبين من خلال هذا الاختبار أن قيمة F بلغت (3,191) وبلغت قيمة Sig (f) (0,076) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه يتبين وجود تجانس بين تباين المجموعتين، ومنه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين بالاعتماد على نتائج السطر الأول ( سطر وجود تجانس)، فقد بلغت قيمة T المحسوبة (-0,353) وبلغت قيمة Sig (f) (0,724) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وتأسيساً لما سبق يتبين وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاتساق تعزى لمتغير الجنس.

- أما فيما يخص **بعد القدرة على التكيف**، فقد بينت نتائج اختبار Lenine's للتجانس أن قيمة F بلغت (10,174) ومستوى الدلالة Sig (f) بلغت (0,002) وهي قيمة أصغر من (0,05)، أي يتبين عدم وجود تجانس بين تباين المجموعتين وعليه نقوم بتحليل نتائج السطر الثاني ( سطر عدم وجود تجانس)، ومنه فقد بلغت قيمة T المحسوبة (0,270) وبلغت مستوى الدلالة Sig (f) (0,788) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وتأسيساً لما سبق يتبين وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القدرة على التكيف تعزى لمتغير الجنس.

- في حين بينت نتائج اختبار Levine's للتجانس بالنسبة ل**بعد المهمة** أن قيمة F بلغت (0,986) وبلغت قيمة Sig (f) (0,322) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهو ما يؤكد وجود تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج السطر الأول ( سطر وجود تجانس)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-0,364) وبلغت مستوى الدلالة Sig (f) (0,716) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة، وهو ما يبين وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المهمة تعزى لمتغير الجنس.

من خلال النتائج سابقة الذكر يتبين وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية ( المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة، ) تعزى لمتغير الجنس. أي نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، أي أن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

#### ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One –WAY ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر والنتائج موضحة بالجدول الموالي:

جدول رقم (46): نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المشاركة	بين المجموعات	2,970	3	0,990	1,812	0,146
	داخل المجموعات	111,447	204	0,546		
	المجموع	114,417	207			
الاتساق	بين المجموعات	2,286	3	0,762	1,286	0,280
	داخل المجموعات	120,908	204	0,593		
	المجموع	123,193	207	123,193		
القدرة على التكيف	بين المجموعات	1,858	3	0,619	1,072	0,362
	داخل المجموعات	117,892	204	0,578		
	المجموع	119,750	207			
المهمة	بين المجموعات	2,198	3	0,733	1,167	0,323
	داخل المجموعات	128,059	204	0,628		
	المجموع	130,258	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (46) يتبين لنا أن:

- قيمة (Sig) لبعد المشاركة بلغت (0,146) وهي أكبر من (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المشاركة تعزى لمتغير العمر.

- وبلغت قيمة (Sig) لبعد الاتساق (0,280) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاتساق تعزى لمتغير العمر.

- أما قيمة (Sig) لبعد القدرة على التكيف فبلغت (0,362) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القدرة على التكيف تعزى لمتغير العمر.

- في حين بلغت قيمة (Sig) لبعد المهمة (0,323) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد تعزى لمتغير العمر. وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، أي نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) ونقبل الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، ومنه قبول الفرضية الفرعية الثانية.

### ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية"

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One –WAY ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (47): نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المشاركة	بين المجموعات	0,588	2	0,294	0,530	0,590
	داخل المجموعات	113,829	205	0,555		
	المجموع	114,417	207			
الاتساق	بين المجموعات	0,033	2	0,017	0,027	0,973
	داخل المجموعات	123,160	205	0,601		
	المجموع	123,193	207			
القدرة على التكيف	بين المجموعات	0,098	2	0,049	0,084	0,920
	داخل المجموعات	119,652	205	0,584		
	المجموع	119,750	207			
المهمة	بين المجموعات	0,775	2	0,387	0,613	0,543
	داخل المجموعات	129,483	205	0,632		
	المجموع	130,258	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (47):

- بلغت قيمة (Sig) لبعد المشاركة (0,590) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05) ، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المشاركة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

- بلغت قيمة (Sig) لبعد الاتساق (0,973) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاتساق تعزى لمتغير الحالة العائلية.

- بلغت قيمة (Sig) لبعد القدرة على التكيف (0,920) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد تعزى لمتغير الحالة العائلية.

- في حين بلغت قيمة (Sig) لبعد المهمة (0,543) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المهمة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية، ومنه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) ونقبل الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية، أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

#### رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One -WAY ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
المشاركة	بين المجموعات	1,780	3	0,593	1,074	0,361
	داخل المجموعات	112,637	204	0,552		
	المجموع	114,417	207			
الاتساق	بين المجموعات	0,599	3	0,200	0,332	0,802
	داخل المجموعات	122,595	204	0,601		
	المجموع	123,193	207			
القدرة على التكيف	بين المجموعات	0,231	3	0,077	0,131	0,941
	داخل المجموعات	119,519	204	0,586		
	المجموع	119,750	207			
المهمة	بين المجموعات	1,848	3	0,616	0,979	0,404
	داخل المجموعات	128,409	204	0,629		
	المجموع	130,258	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Sps

من خلال نتائج الجدول رقم (48) يتبين لنا أن:

- قيمة (Sig) لبعد المشاركة بلغت (0,361) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- قيمة (Sig) ل بعد الاتساق بلغت (0,802) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاتساق تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- قيمة (Sig) ل بعد القدرة على التكيف بلغت (0,941) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- في حين بلغت قيمة (Sig) ل بعد المهمة (0,404) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ومنه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) ونقبل الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

#### خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي"

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One -WAY ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (49) : نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المركز

#### الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
المشاركة	بين المجموعات	,284	2	0,142	0,255	0,775
	داخل المجموعات	114,133	205	0,557		
	المجموع	114,417	207			
الاتساق	بين المجموعات	1,391	2	0,696	1,171	0,312
	داخل المجموعات	121,802	205	0,594		
	المجموع	123,193	207			
القدرة على التكيف	بين المجموعات	1,395	2	0,697	1,208	0,301
	داخل المجموعات	118,355	205	0,577		
	المجموع	119,750	207			
المهمة	بين المجموعات	0,238	2	0,119	0,187	0,829
	داخل المجموعات	130,020	205	0,634		
	المجموع	130,258	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم ( 49):

- بلغت قيمة ( Sig ) لبعد المشاركة ( 0,775 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المشاركة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
  - بلغت قيمة ( Sig ) لبعد الاتساق ( 0,312 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
  - بلغت قيمة ( Sig ) لبعد القدرة على التكيف ( 0,301 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القدرة على التكيف تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
  - في حين بلغت قيمة ( Sig ) لبعد المهمة ( 0,829 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المهمة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ومنه نرفض الفرضية البديلة ( H<sub>1</sub> ) ونقبل الفرضية العدمية ( H<sub>0</sub> ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، أي قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

#### سادسا- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One –WAY ANOVA ) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 50 ) : نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية

#### في العمل

أبعاد المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
المشاركة	بين المجموعات	0,635	3	0,212	0,380	0,768
	داخل المجموعات	113,782	204	0,558		
	المجموع	114,417	207			
الاتساق	بين المجموعات	0,847	3	0,282	0,471	0,703
	داخل المجموعات	122,347	204	0,600		
	المجموع	123,193	207			
القدرة على التكيف	بين المجموعات	1,298	3	0,433	0,745	0,526
	داخل المجموعات	118,452	204	0,581		
	المجموع	119,750	207			
المهمة	بين المجموعات	1,583	3	0,528	0,837	0,475

الفصل الرابع....دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة

		0,631	204	128,674	داخل المجموعات
			207	130,258	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم ( 50):

- قيمة ( Sig ) لبعء المشاركة بلغت ( 0,768 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعء المشاركة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
  - بلغت قيمة ( Sig ) لبعء الاتساق ( 0,703 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعء الاتساق تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
  - بلغت قيمة ( Sig ) لبعء القدرة على التكيف ( 0,526 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعء تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
  - في حين بلغت قيمة ( Sig ) لبعء المهمة ( 0,475 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعء المهمة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
- وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل. ومنه نرفض الفرضية البديلة (  $H_1$  ) ونقبل الفرضية العدمية (  $H_0$  ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، أي قبول الفرضية الفرعية السادسة.

سابعاً- اختبار الفرضية الفرعية السابعة

تنص الفرضية على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One -WAY ANOVA ) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 51): نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
المشاركة	بين المجموعات	2,435	2	1,217	2,229	0,110
	داخل المجموعات	111,982	205	0,546		
	المجموع	114,417	207			
الاتساق	بين المجموعات	3,744	2	1,872	3,212	0,042
	داخل المجموعات	119,450	205	0,583		
	المجموع	123,193	207			
القدرة على	بين المجموعات	4,529	2	2,265	4,029	0,019

الفصل الرابع....دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة

		0,562	205	115,221	داخل المجموعات	التكيف
			207	119,750	المجموع	
0,143	1,961	1,223	2	2,445	بين المجموعات	المهمة
		0,623	205	127,812	داخل المجموعات	
			207	130,258	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم ( 51) الذي يبين اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة يتبين لنا:

- قيمة ( Sig ) لكل من بعدي ( المشاركة، المهمة) بلغ على التوالي ( 0,110)، ( 0,143)، وهي قيم أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من هذين البعدين تعزى لمتغير اسم المؤسسة.

- في حين بلغت قيمة ( Sig ) لبعده الاتساق وبعده القدرة على التكيف على التوالي ( 0,042) و( 0,019) وهما أصغر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذين البعدين تعزى لمتغير اسم المؤسسة.

ومن أجل معرفة أي من المؤسسات الثلاثة تكمن فيها هذه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتساق وبعده القدرة على التكيف والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 52 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاتساق وبعده القدرة على التكيف تعزى لمتغير اسم المؤسسة

بعد القدرة على التكيف		بعد الاتساق		اسم المؤسسة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,707	3,129	0,715	3,061	مؤسسة ميناء جيغل
0,849	3,193	0,811	3,071	مؤسسة ميناء بجاية
0,709	3,490	0,797	3,377	مؤسسة ميناء سكيكدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

- بالنسبة لبعده الاتساق ومن خلال نتائج الجدول رقم ( 52) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاتساق حسب المؤسسة يعود بالدرجة الأولى لمؤسسة ميناء سكيكدة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3,377) والانحراف المعياري بلغ ( 0,797) وترجع المرتبة الثانية لمؤسسة ميناء بجاية بمتوسط حسابي ( 3,071) وانحراف معياري ( 0,811) في حين تأتي مؤسسة ميناء جن جن جيغل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ ( 3,061) وانحراف معياري قدر ب ( 0,715).

- أما بعد القدرة على التكيف فيعود وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحوه حسب المؤسسة بالدرجة الأولى أيضا لمؤسسة ميناء سكيكدة بمتوسط حسابي ( 3,490) وانحراف معياري ( 0,704) ثم تليه مؤسسة ميناء بجاية بمتوسط حسابي ( 3,193) وانحراف معياري ( 0,849)، لتأتي في المرحلة الثالثة والأخيرة مؤسسة ميناء جن جن جيغل بمتوسط حسابي ( 3,129) وانحراف معياري ( 0,707).

ومما سبق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة، وعليه نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة، أي رفض الفرضية الفرعية السابعة.

ومما سبق عرضه من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يتضح رفض الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### الفرع الثاني- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

تنص هذه الفرضية على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية". ولاختبار هذه الفرضية فإننا ندرس الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي كما هو مبين في الفرضيات الفرعية التالية:

#### أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T- Test) لاختبار الفروق في إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الولاء التنظيمي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 53): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

اختبار t لتساوي المتوسطات				اختبار Levin's للجانس						
فترات الثقة		الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	Sig	درجة الحرية	قيمة t	Sig	اختبار f		
الأعلى	الأدنى								وجود تجانس	عدم وجود تجانس
0,334	-,124	0,116	0,104	0,368	206	0,903	0,761	0,093	وجود تجانس	الولاء التنظيمي
0,344	-,134	0,119	0,104	0,385	69,471	0,875			عدم وجود تجانس	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم ( 53 ) يتبين أن:

قيمة F المحسوبة بلغت ( 0,093 ) وقيمة ( sig(f ) بلغت ( 0,761 ) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( 0,05 ) وعليه يتأكد لنا وجود تجانس بين تباين المجموعتين، ومنه نقوم بتحليل نتائج الفروق ما بين المجموعتين اعتمادا على السطر الأول من الجدول السابق ( سطر وجود تجانس)، حيث يتبين من خلاله أن قيمة T المحسوبة بلغت ( 0,093 ) وبلغت قيمة ( Sig ( t ) ( 0,368 ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وتأسيسا لما سبق يتبين وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ومنه نرفض الفرضية البديلة ( H<sub>1</sub> ) ونقبل الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس"، ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

#### ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر"

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One –WAY ANOVA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر والنتائج موضحة بالجدول الموالي:

جدول رقم (54): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	1,697	3	0,566	1,173	0,321
	داخل المجموعات	98,348	204	0,482		
	المجموع	100,045	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم ( 54 ) يتبين لنا أن:

- قيمة ( Sig ) للولاء التنظيمي بلغت ( 0,321 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05 )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، ومنه نرفض الفرضية البديلة ( H<sub>1</sub> ) ونقبل الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر"، ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

#### ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية".

## الفصل الرابع....دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One –WAY ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 55): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية

المتغير	الولاء التنظيمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0,558	2	0,279	0,575	0,564
	داخل المجموعات	99,488	205	0,485		
	المجموع	100,045	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم ( 55) يتبين لنا أن:

- قيمة (Sig) للولاء التنظيمي بلغت ( 0,564) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية.

وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو

مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية تعزى لمتغير الحالة العائلية. ومنه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) ونقبل الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية"، ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One –WAY ANOVA) والنتائج موضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 56): نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير

المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	2,521	3	0,840	1,758	0,156
	داخل المجموعات	97,524	204	0,478		
	المجموع	100,045	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم ( 56) الذي يبين اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء

التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي يتبين لنا:

- قيمة (Sig) للولاء التنظيمي بلغت (0,156) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0,05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وعليه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ومنه نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

#### خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي".

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One -WAY ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المركز

#### الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	2,233	2	1,117	2,340	0,099
	داخل المجموعات	97,812	205	0,477		
	المجموع	100,045	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (57) يتبين لنا أن:

- قيمة (Sig) لبعء الولاء التنظيمي بلغت (0,099) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي. ومنه نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي. أي قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

#### سادسا- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One -WAY ANOVA) والنتائج موضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 58) : نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في

العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0,243	3	0,081	0,165	0,920
	داخل المجموعات	99,803	204	0,489		
	المجموع	100,045	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم ( 58) يتبين لنا أن:

- قيمة ( Sig ) للولاء التنظيمي بلغت ( 0,920 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل. وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل. ومنه نرفض الفرضية البديلة ( H<sub>1</sub> ) ونقبل الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل. أي قبول الفرضية الفرعية السادسة .

سابعاً- اختبار الفرضية الفرعية السابعة

تنص هذه الفرضية على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة تعزى لمتغير اسم المؤسسة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One –WAY ANOVA ) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 59) : نتائج اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير اسم المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	2,068	2	1,034	2,164	0,118
	داخل المجموعات	97,977	205	0,478		
	المجموع	100,045	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم ( 59) الذي يبين اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الولاء التنظيمي التي تعزى لمتغير اسم المؤسسة يتبين لنا:

- قيمة ( Sig ) للولاء التنظيمي بلغت ( 0,118 ) وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية ( 0,05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير اسم المؤسسة. وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ( H<sub>1</sub> ) ونقبل الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة

نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير اسم المؤسسة. ومنه قبول الفرضية الفرعية السابعة

ومما سبق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل، اسم المؤسسة) وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

#### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

تنص هذه الفرضية على: " لا يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لاسم المؤسسة".

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بالمقارنة بين تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي تبعاً لاسم المؤسسة وقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (60): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لاسم المؤسسة

النموذج	اسم المؤسسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
الانحدار	مؤسسة ميناء جن جن	21,398	4	5,349	19,657	0,000	0,455	0,675
	مؤسسة ميناء بجاية	13,280	4	3,320	21,066	0,000	0,614	0,784
	مؤسسة ميناء سكيكدة	19,411	4	4,853	22,426	0,000	0,661	0,813
الخطأ المتبقي	مؤسسة ميناء جن جن	25,582						
	مؤسسة ميناء بجاية	8,353						
	مؤسسة ميناء سكيكدة	9,954						
المجموع	مؤسسة ميناء جن جن	46,979						
	مؤسسة ميناء بجاية	21,633						
	مؤسسة ميناء سكيكدة	29,365						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (60) يتضح ما يلي:

أولاً: بالنسبة لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة في المؤسسات المينائية محل الدراسة

- بلغت قيمة الارتباط بين متغيرات الدراسة في كل من مؤسسة ميناء جن جن وميناء بجاية، وميناء سكيكدة على التوالي: (0,675) و(0,784) و(0,813)، وهي نسبة كبيرة ذات اتجاه موجب، ما يفسر وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية محل الدراسة، وبالمقارنة بين هذه المؤسسات يتبين وجود تباين في مدى ارتباط الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي فيها حيث كانت شدة الارتباط الأكثر هي في مؤسسة ميناء سكيكدة تليها مؤسسة ميناء بجاية وأخيراً مؤسسة ميناء جن جن.

ثانيا: دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة في المؤسسات محل الدراسة

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق:

- قيمة (Sig=0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، كما أن قيمة F المحسوبة دالة إحصائيا ( لأن قيمتها أعلى من الجدولية في كل المؤسسات محل الدراسة)، هذا ما يفسر وجود أثر دال إحصائيا للثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ( 45,5% ) و ( 61,4% ) و ( 66,1% ) في كل من مؤسسة ميناء جن جن، مؤسسة ميناء بجاية، مؤسسة ميناء سكيكدة على التوالي، ما يدل على وجود فرق في مدى تفسير المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية) للتباين الحاصل في المتغير التابع ( الولاء التنظيمي)، وتأسيسا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير اسم المؤسسة. ومنه يتم رفض الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص على: " لا يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعا لاسم المؤسسة".

مما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة في الجدول الموالي

جدول رقم ( 61): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

القبول أو الرفض	الفرضية
مقبولة	<u>الفرضية الرئيسية 1</u> : مستوى إدراك الثقافة التنظيمية في المؤسسات المينائية من وجهة نظر العاملين فيها متوسط
مقبولة	<u>الفرضية الرئيسية 2</u> : يوجد مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
مرفوضة	<u>الفرضية الرئيسية 3</u> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة
مرفوضة	<u>الفرضية الفرعية 1</u> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
مرفوضة	<u>الفرضية الفرعية 2</u> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتساق في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
مرفوضة	<u>الفرضية الفرعية 3</u> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
مرفوضة	<u>الفرضية الفرعية 4</u> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهمة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة
مرفوضة	<u>الفرضية الرئيسية 4</u> : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد

	الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 1:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 2:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 3:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 4:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 5:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 6:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
مرفوضة	<u>الفرضية الفرعية 7:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة.
مقبولة	<u>الفرضية الرئيسية 5:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 1:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 2:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 3:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 4:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 5:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 6:</u> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى

	الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
مقبولة	<u>الفرضية الفرعية 7</u> : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير اسم المؤسسة
مرفوضة	<u>الفرضية الرئيسية السادسة</u> : لا يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعا لاسم المؤسسة".

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة.

### المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

يتم في هذا المطلب مناقشة مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بمستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي، وكذا مناقشة نتائج اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، إضافة إلى مناقشة نتائج اختبار الفروق.

#### الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضيات المتعلقة بمستوى إدراك الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي

##### للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة

أولاً- أثبتت نتائج الدراسة وجود مستوى إدراك متوسط للثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة وهذا ما تؤكدته إجابات الباحثين حول عبارات هذا المحور والتي أبدوا موافقة متوسطة نحوها، وقد جاءت جميع أبعاد الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، حيث احتل بعد المهمة المرتبة الأولى تليها بعد المشاركة ثم بعد القدرة على التكيف ليحتل المرتبة الأخيرة بعد الاتساق من حيث درجة الأهمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خلوف، 2015) ودراسة (درنوني، 2015)، ودراسة (الترهوني وبحيح، 2016)، وتختلف مع دراسة (أحمد بني عيسى، 2011) ودراسة (بن عودة، 2016) اللذان توصلا في دراستهما إلى وجود مستوى إدراك مرتفع للثقافة التنظيمية.

أما فيما يخص مستوى الثقافة التنظيمية في كل مؤسسة محل الدراسة فقد كانت دو المستوى المتوسط في كل من ميناء جن جن وميناء بجاية، في حين سجل مستوى مرتفع في ميناء سكيكدة، وقد جاء ترتيب هذه الأبعاد حسب أهميتها في ميناء جن جن: في المرتبة الأولى لبعء المشاركة، يليها بعد المهمة في المرتبة الثانية، ثم بعد القدرة على التكيف في المرتبة الثالثة، وأخيرا بعد الاتساق في المرتبة الرابعة، أما فيما يخص ترتيب الأبعاد حسب أهميتها بالنسبة لميناء بجاية فكانت المرتبة الأولى لبعء المهمة، ثم بعد القدرة على التكيف في المرتبة الثانية، يليها بعد المشاركة في المرتبة الثالثة، وأخيرا بعد الاتساق في المرتبة الرابعة، وعن ميناء سكيكدة فكانت المرتبة الأولى من حيث الأهمية لبعء القدرة على التكيف، يليها بعد المهمة في المرتبة الثانية، ثم بعد المشاركة في المرتبة الثانية، وأخيرا بعد الاتساق.

إن المستوى المتوسط للثقافة التنظيمية في كل من ميناء " جن جن" و" بجاية" يرجع إلى عدم اهتمام إدارة المؤسستين بالقدر الكافي بثقافتهما التنظيمية وعدم إدراكهما مدى أهميتها وانعكاسها على أدائهما بالرغم من أن

المؤسستين تحرسان دائما على نشر قيمهما التنظيمية من تعاون واحترام وعدالة ..، ويظهر المستوى المتوسط في أن العمال غير راضيين على السياسة التي تتبعها مؤسستهما تجاههم سواء من حيث تمكينهم في العمل أو من خلال القيام بعملية تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية الدنيا ومنحهم استقلالية أداء أعمالهم، كما أنهم لا يشعرون بوجود ثقافة مشتركة تحظى بالثقة والقبول فيما بينهم والتي من شأنها أن تشكل هوية واضحة المعالم بالنسبة لهم، كما أنهم يرون أن أهداف مؤسستهم غير متسقة بطريقة جيدة والتي تسمح بتسهيل تنسيق الأعمال فيما بينهم، في حين يرجع المستوى المرتفع لإدراك الثقافة التنظيمية في " ميناء سكيكدة" على اهتمام هذه الاخيرة بثقافتها التنظيمية وحرصها الدائم على إشراك عمالها في اتخاذ القرارات ومنحهم الاستقلالية اللازمة لأداء أعمالهم وتشجيع العمل الجماعي فيما بينهم وخلق جو عمل يسوده الاحترام كما تشجع عمالها على التعلم المستمر وتحسين آدائهم بصورة دورية والمحافظة على علاقة وطيدة مع عملائها.

ثانيا- وجود مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين في المؤسسات الميئانية محل الدراسة وهو بذلك يتفق مع دراسة (درنوني، 2015) ودراسة (العمرى، 2017) بالإضافة إلى دراسة (خثير، بن جروة، 2017)، وتختلف مع كل من دراسة (بني عيسى، 2011) ودراسة (خلوف، 2015) وهذا ما تؤكدته إجابات الباحثين حول عبارات هذا المحور التي كانت متوسطة.

أما فيما يخص مستوى الولاء التنظيمي في كل مؤسسة على حدى فقد كان هناك مستوى متوسط في كل من ميناء " جن جن" و" بجاية"، في حين كان هناك مستوى مرتفع في " ميناء سكيكدة"، وعن ترتيب هذه الأبعاد وفقا لأهميتها فقد احتل المرتبة الأولى في ميناء جن جن بعد الولاء العاطفي، يليها بعد الولاء المستمر في المرتبة الثانية، وأخيرا بعد الولاء الأخلاقي في المرتبة الثالثة، أي أن الولاء التنظيمي للعاملين في ميناء جن جن يعود لأسباب عاطفية ومادية أكثر منها أخلاقية.

أما بالنسبة " لميناء بجاية"، فكانت المرتبة الأولى لبعء الولاء المستمر، ثم بعد الولاء العاطفي في المرتبة الثانية، وأخيرا بعد الولاء الأخلاقي في المرتبة الثالثة، أي يعود الولاء التنظيمي فيها لأسباب مادية أكثر منه أسباب عاطفية وأخلاقية.

في حين احتل بعد الولاء العاطفي المرتبة الأولى في " ميناء سكيكدة" ثم الولاء الأخلاقي في المرتبة الثانية، وأخيرا الولاء المستمر في المرتبة الثالثة، ومنه فالولاء التنظيمي فيها يعود لأسباب عاطفية وأخلاقية أكثر منه أسباب مادية.

إن المستوى المتوسط للولاء التنظيمي في كل من ميناء " جن جن" و" بجاية" يعود ربما إلى أن الجهود المبذولة من طرف مدراء المؤسستين من خلال محاولاتهم نقل الصورة المثالية لهما من خلال السعي لتوافق قيم وأهداف المؤسستين محل الدراسة مع أهداف وقيم عمالهما ومحاوله خلق جو عمل مناسب يسوده التعاون والعمل الجماعي والتعلم المستمر، لا يرقى إلى المستوى المطلوب ولا يرقى إلى طموحات وتطلعات العمال في تلك المؤسستين، كما أنه يعود ربما إلى الفائض في عدد العمال فيهما، والقيام باتخاذ إجراءات ترمي إلى التخلي عن البعض منهم من خلال تحويل جزء منهم إلى وظائف

أخرى غير وظائفهم، أو منحهم التقاعد المسبق، وهو أمر مؤسف ويشكل مشكلة خاصة لدولة في طريق النمو تستفحل فيها البطالة بأعداد كبيرة، وهو ما يؤدي بالعمال ربما إلى عدم شعورهم بالأمان وعدم الاستقرار الوظيفي والتي انعكست في استعدادهم لتترك المؤسسة متى سنحت لهم الفرصة أو في حالة وجودهم لمؤسسات تقدم مزايا أفضل، باحثين عن الأمن الوظيفي والأجر المرتفع، في حين يعود مستوى الولاء المرتفع للعاملين في " ميناء سكيكدة" إلى عدة أسباب فقد يكون هذا الولاء نتيجة شعورهم بانتماء قوي لهذه المؤسسة وارتباطهم بها عاطفيا أكثر منه ماديا حيث يهتمون بمصيرها ويصرون على البقاء بالعمل فيها، ومستعدون لتقديم جهود إضافية في سبيل تحقيق أهدافها.

### الفرع الثاني: تفسير فرضيات الدراسة المتعلقة بالأثر

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة) في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي بنسبة ( 52,6%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني عيسى، 2011) التي توصلت إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي، كما تتفق مع دراسة (الترهوني، بحيح، 2016) بالإضافة إلى دراسة (دراسة خشير، وبن جروة، 2017) و دراسة (أحمد، 2018) ودراسة (سويسي، 2018) ودراسة (Thu & Khoi, 2017) وكذا دراسة (Suradi, 2019)

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة فنجد الأفراد في المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية يتميزون بدرجة عالية من الولاء والانتماء لها، ذلك أن الاجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها من قبل الجميع سوف يزيد من رضا العاملين عن العمل وإخلاص ووفائهم للمؤسسة وولائهم الشديد لها.

ولكن ومن خلال النتائج السابقة المتوصل إليها فيما يخص محور الثقافة التنظيمية بإجابات المبحوثين كانت متوسطة الأمر الذي يعكس أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة تبعد نوعا ما عن المكونات والأسس الصحيحة التي تبنى عليها ثقافة تنظيمية سليمة وقوية خصوصا في ميناء " جن جن" و " بجاية"، حيث نجدها لا تدعم بصفة كبيرة عملية تفويض السلطات أو إشراك العمال في تخطيط أعمالها ولا تشجعهم بالقدر الكافي على العمل الجماعي، كما أنها لا تنظر إلى قدراتهم على أنها مصدر ميزتها التنافسية، ولا تدعم عملية التعلم المستمر، بالإضافة إلى افتقارها ربما لطريقة واضحة التي من شأنها تسهيل عملية تسيير الأعمال داخلها، إضافة إلى أنها لا توجد بها ثقافة قوية مشتركة وموحدة التي تعتبر الميثاق الأخلاقي الذي يسير عليه جميع العاملين داخلها، وبالتالي فامتلاك المؤسسة لثقافة تنظيمية قوية ورؤية مستقبلية جيدة ومناسبة واستراتيجية واضحة المعالم تسمح للعاملين بالتحرك وفقها، سوف يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين وتعزيزه، الأمر الذي ينعكس على الأداء والمؤسسة ككل، وعلى خلاف ذلك يسود مستوى مرتفع لإدراك الثقافة التنظيمية في " ميناء سكيكدة" الأمر الذي يؤكد أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لثقافتها التنظيمية وتحرص كل الحرص على تطبيق أبعادها.

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة راجع لتأثير كل من مؤشر التوجه بالفريق ومؤشر تنمية قدرات العاملين في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر تمكين العاملين.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتساق في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، راجع لتأثير مؤشر الاتفاق ومؤشر القيم الأساسية، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر التنسيق والتكامل.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة راجع لتأثير مؤشر التعلم التنظيمي ومؤشر خلق التغيير، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر التركيز على العملاء.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المهمة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة راجع لتأثير مؤشر الأهداف الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر التوجه الاستراتيجي.

#### الفرع الثالث: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق

يتم فيما يلي تفسير النتائج المتعلقة بالفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل، اسم المؤسسة) على النحو التالي:

أولاً- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل، اسم المؤسسة). وترجع هذه الفروق في الإجابات نحو أبعاد الثقافة التنظيمية إلى متغير اسم المؤسسة وتعود بالدرجة الأولى لميناء سكيكدة وتخص بعدي القدرة على التكيف والاتساق.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين في المؤسسات محل الدراسة يتفوقون على مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في بعد المشاركة، بعد المهمة، ولا يحملون نفس التصورات والادراكات اتجاه بعد الاتساق وبعد القدرة على التكيف، أي أنهم يختلفون في درجة موافقتهم على قدرة المؤسسات في تشجيعهم على التعلم المستمر، ويختلفون كذلك في درجة الموافقة حول مدى اتساق القيم التي يعتنقونها ومدى إيمانهم بها، وكذا الطريقة التي تمارس بها الأعمال داخل هذه المؤسسات، إضافة إلى اختلافهم في درجة الموافقة حول طريقة التنسيق بين الأهداف وعلى الميثاق الأخلاقي الذي يوجه سلوكهم، ويختلفون كذلك في درجة موافقتهم على مدى حرص هته المؤسسات على المحافظة على قيمها التنظيمية المختلفة من تعاون واحترام وعدالة...

ثانياً- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل، اسم المؤسسة).

وحسب اعتقاد الباحثة فهذا راجع لوجود مستوى ولاء متقارب بين أفراد عينة الدراسة، أي أن آراءهم لا تختلف حول مستوى الولاء التنظيمي في هذه المؤسسات، وأن العاملين في هذه المؤسسات لديهم نفس الاتجاهات والتصورات تجاه مستوى الولاء التنظيمي بها بغض النظر عن متغيراتهم الشخصية والوظيفية، راجعا هذا إلى تشابه الاجراءات التي تنتهجها هذه المؤسسات خصوصا ميناء " جن جن " و " بجاية " في سبيل الرفع من ولاء عمالها وتعزيزه، من خلال اعتمادها على ممارسات إدارية حيادية وموضوعية بعيدا عن أي نوع من أنواع التحيز لأي فئة من العمال مع عدم التفرقة بين الجنسين والحرص على تطبيق قوانين العمل على الجميع دون استثناء.

ثالثا- يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعا لاسم المؤسسة، بحيث كان هذا التباين لصالح ميناء سكيكدة، ما يعني أن ميناء سكيكدة يعتمد في رفع مستوى ولاء عماله على ثقافته التنظيمية أكثر مقارنة بميناء جن جن وبجاية.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها ( المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة) في الولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية الثلاثة مؤسسة ميناء جن جن، مؤسسة ميناء بجاية، مؤسسة ميناء سكيكدة، وذلك من خلال تصميم استبيان وزع على عينة من العمال بمختلف مستوياتهم الإدارية في المؤسسات محل الدراسة وتحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى وجود مستوى إدراك متوسط للثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، ووجود مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين، كما أسفرت نتائج الدراسة على وجود تأثير لكل أبعاد الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، في حين عدم وجود فروق حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى أيضا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ووجود تباين في تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي تبعاً لاسم المؤسسة.

الغائمة



## الخاتمة

تمحور موضوع هذه الدراسة في معرفة إن كان هناك أثر للثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي بالمؤسسات المينائية ( مؤسسة ميناء جن جن جيغل، مؤسسة ميناء سكيكدة، مؤسسة ميناء بجاية)، وقد كانت هذه نقطة الارتكاز للإجابة على الاشكالية التالية: هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟، وتمثلت أهم أهداف هذه الدراسة في:

- معرفة مستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة فيها.
  - التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
  - التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.
  - التعرف على الفروقات في أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
  - معرفة هل يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لاسم المؤسسة.
- وبعد تشخيص وتحليل واقع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة وبالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل هذه البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي Spss. فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، إلى جانب مجموعة من الاقتراحات التي تقترحها هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

### أولاً: نتائج الدراسة

#### 1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة وهي تشكل نتيجة محصلة التفاعل بين العاملين فيها، حيث تستمد هذه الثقافة من خلال القيم والمعتقدات المشتركة بينهم وكذا المعايير والقواعد التي تطبقها المؤسسة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين وعامل رئيسي لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية القوية هي الثقافة التي تحظى بالثقة والقبول بين جميع أفراد التنظيم والتي تتحول إلى معايير سلوكية قائمة على القيم الأخلاقية التي تسمح بتوليد الشعور بالهوية والموقف الايجابي تجاه الأعضاء وزيادة مستويات الأداء لديهم.
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمؤسسات إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالعامل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وحب العمل والتفاني فيه، وتلبية رغبات العميل، ولكنها قد تصبح مصدر ضعف للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة، والالتزام الحرفي بالرسميات وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.
- يعد الولاء التنظيمي مصطلح متعدد الأبعاد، حيث يشتمل على الاتجاهات والأحاسيس والمشاعر وترجم في شكل سلوكيات قد تكون إيجابية كالرضا الوظيفي، فعالية الأداء...، أو سلوكيات سلبية كالتهيب عن العمل، دوران العمل... إلخ.

- الولاء التنظيمي لا يفرض فرضا على العاملين، بل هو حالة نابعة من قناعة ذاتية وهي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العاملين والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الفرد ذو الولاء المرتفع يمتلك الصفات التالية تجاه مؤسسته: قبول أهداف وقيم المؤسسة، الرغبة القوية بالبقاء عضوا في تلك المؤسسة، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها.
- أظهرت العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي للعاملين ذلك أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية تجاه المؤسسة، فكلما كان هناك قبول واتفاق بين قيم وأهداف المؤسسة مع أهداف وقيم العاملين كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة ارتباطهم بها وبرسالته ورؤيتها، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، كما نجد أن العاملين في المؤسسات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والولاء، والتفاني في العمل.

## 2- النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى إدراك متوسط للثقافة التنظيمية من قبل العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية ( 3,236 ) واحتلت المرتبة الأولى بعد المهمة بمتوسط حسابي ( 3,300 ) تليها بعد المشاركة بمتوسط حسابي ( 3,285 ) ثم بعد القدرة على التكيف بمتوسط حسابي ( 3,236 )، وأخيرا بعد الاتساق بمتوسط حسابي ( 3,141 ).
- حقق محور الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن متوسط حسابي قدره ( 3,189 ) بانحراف ما معياري ( 0,644 ) وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين على عبارات هذا المحور، وقد كان أقوى بعد هو بعد المشاركة، يليه بعد المهمة، ثم بعد القدرة على التكيف، في حين احتل المرتبة الأخيرة بعد الاتساق.
- حقق محور الثقافة التنظيمية في ميناء بجاية المستوى المتوسط أيضا، بمتوسط حسابي قدره ( 3,156 ) وانحراف معياري ( 0,775 )، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين على عبارات هذا المحور وقد احتل بعد المهمة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وبعد القدرة على التكيف المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فتعود لبعده المشاركة، في حين احتل بعد الاتساق المرتبة الرابعة.
- حقق محور الثقافة التنظيمية بميناء سكيكدة المستوى المرتفع بمتوسط حسابي ( 3,442 ) وانحراف معياري ( 0,727 ) ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين على عبارات هذا المحور، وقد احتل بعد القدرة على التكيف المرتبة الأولى، وبعد المهمة المرتبة الثانية، في حين احتل المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بعد المشاركة وبعد الاتساق.
- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين في المؤسسات المينائية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ( 3,326 ) أما فيما يخص أبعاده نجد مستوى الولاء المستمر كان مرتفعا واحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,424 ثم الولاء العاطفي الذي كان أيضا مرتفع بمتوسط حسابي ( 3,401 ) ثم في المرتبة الثالثة الولاء الأخلاقي الذي كان متوسط بمتوسط حسابي ( 3,128 ).

- حقق محور الولاء التنظيمي في ميناء جن جن متوسط حسابي قدره ( 3,248 ) بانحراف معياري ( 0,692 ) وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين على عبارات هذا المحور، وقد كان أقوى بعد هو بعد الولاء العاطفي يليه بعد الولاء المستمر ثم بعد الولاء الأخلاقي.
- حقق محور الولاء التنظيمي المستوى المتوسط أيضا في ميناء بجاية، بمتوسط حسابي قدره ( 3,311 ) وانحراف معياري ( 0,616 )، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين على عبارات هذا المحور وقد احتل بعد الولاء المستمر المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبعد الولاء العاطفي المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فتعود لبعء الولاء الأخلاقي.
- حقق محور الولاء التنظيمي بميناء سكيكدة متوسط حسابي ( 3,495 ) وانحراف معياري ( 0,766 ) ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين على عبارات هذا المحور، وقد احتل بعد الولاء العاطفي المرتبة الأولى، وبعد الولاء الأخلاقي المرتبة الثانية، في حين احتل المرتبة الثالثة بعد الولاء المستمر.
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة) في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة حيث بينت نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن معامل الارتباط بلغ (  $R = 0,725$  ) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما أن معامل التحديد بلغ (  $R^2 = 0,526$  ) وهذا يعني أن ( 52,6% ) من التباين في المتغير التابع ( الولاء التنظيمي ) مفسر بالتغير في المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية ) وباقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة راجع لتأثير مؤشر التوجه بالفريق وتنمية القدرات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتساق في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة راجع لتأثير مؤشر الاتفاق ومؤشر القيم الأساسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القدرة على التكيف في الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة راجع لتأثير مؤثر التعلم التنظيمي ومؤشر خلق التغيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المهمة في الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة راجع لتأثير مؤشر الأهداف الاستراتيجية ومؤشر الرؤية الاستراتيجية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل، اسم المؤسسة). ناتجة عن الفروق في إجابات أفراد العينة نحو بعد الاتساق وبعد القدرة على التكيف تعزى لمتغير اسم المؤسسة وتعود بالدرجة الأولى لميناء سكيكدة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل، اسم المؤسسة).

- يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لاسم المؤسسة يخص بالدرجة الأولى ميناء سكيكدة..

### ثانياً: اقتراحات الدراسة

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نراها ضرورية والتي من شأنها أن تفيد المؤسسات المينائية محل الدراسة في تطوير ثقافتها التنظيمية وتقويتها وتعزيز مستويات الولاء لدى عمالها:

- على إدارة المؤسسات محل الدراسة، خاصة ميناء جن جن، وبجاية أن تعمل على زيادة مستويات الولاء لدى عمالها من خلال تحسين وتعزيز أكثر لأبعاد ومؤشرات ثقافتها التنظيمية وذلك بشكل عملي.

- على إدارة مؤسسة ميناء جن جن وبجاية أن تولي أهمية أكبر لعملية تمكين العاملين وإعطائهم المرونة الكافية التي تسمح لهم بأداء عملهم بكفاءة وتتيح لهم فرص إظهار قدراتهم.

- على إدارة المؤسسات محل الدراسة أن تولي اهتمام أكبر لتدريب العاملين بهدف مساعدتهم في تحسين مهاراتهم وتوسيع معارفهم.

- ضرورة التشجيع على العمل الجماعي لما له من دور في تنمية الولاء التنظيمي وتأمين التواصل المفتوح والفعال بين القادة والعاملين.

- يجب على المؤسسات محل الدراسة العمل دائماً على إشراك عمالها حول القيم الأساسية ورؤية ورسالة المؤسسة الخاصة بها حيث من الضروري بناء ثقافة تنظيمية مشبعة بالقيم الأساسية والمحافظة عليها لخلق ولاء العامل.

- ضرورة أن تكون للمؤسسات محل الدراسة أهداف واضحة وأدوار محددة بدقة حتى يستطيع العمال فهمها وتحقيقها، ما يجعل العمل منظم ويقبل الصراع داخلها وينمو ولاء العاملين ويزداد تجاهها.

- وضع استراتيجية واضحة المعالم لتسيير هذه الموانئ، القائمة على تحديد دقيق للغايات والأهداف طويلة الأجل والرؤية الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة.

- خلق ثقافة التقدير والاحترام ما بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم من شأنه أن يحسس العامل بأن جهده المبذول هو محل اعتبار واهتمام من قبل الآخرين ما ينعكس على عزيمته وتفانيه في العمل.

- على إدارة المؤسسات محل الدراسة إنشاء علاقة عمل جيدة ومتناغمة مع العاملين وتوفير مناخ عمل يشجع على الاستقلال الوظيفي وتفويض السلطات لذوي الخبرة من أجل إدارة أعمالهم، هذا الإجراء من شأنه أن يخلق ثقافة قوية تجعل من المؤسسة مكاناً شخصياً للغاية ويشعرهم بالراحة والأمان، ويتولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم ومؤسستهم.

- ضرورة الاهتمام أكثر بعملائها والعمل على تلبية احتياجاتهم المتغيرة والاستجابة السريعة لمتطلباتهم.

- العمل على تعزيز مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المستويات الإدارية لكل من ميناء " جن جن " و " بجاية"، من خلال التركيز على التدريب والتعلم، النمو والتقدم الوظيفي، وكذا المعاملة الحسنة من قبل المدراء للمرؤوسين، وفتح قنوات الحوار والتواصل معهم، والاهتمام بالعاملين الجدد.
- ضرورة سعي المؤسسات محل الدراسة إلى إشباع حاجات عمالها المادية والمعنوية، هذا الإجراء من شأنه أن يشعرهم بالاستقرار والأمان والتوازن الذي يولد لديهم الشعور بالولاء لمؤسستهم.
- ضرورة قيام ميناء " بجاية" وميناء "جن جن" باستنباط ودراسة الأسباب التي أدت إلى وجود المستوى المرتفع لمتغيرات الدراسة في ميناء سكيكدة وأن تحدد حدودها بتطبيقها في بيئتهما.
- على الجهات المسؤولة في المؤسسات محل الدراسة أن تتعاون أكثر مع الباحثين وفتح المجال أمامهم، وتوعية العمال على ضرورة التجاوب مع أبحاثهم ومساعدتهم والتحلي بالصدق والموضوعية في الإجابة على أسئلتهم.

### ثالثا: آفاق الدراسة

- يمكن لهذه الدراسة أن تكون منطلقا للعديد من الأبحاث والدراسات في المستقبل، وعليه نقترح بعض المواضيع التي نلفت أنظار الباحثين إليها من أجل معالجتها:
- إجراء دراسات تتناول العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى في المؤسسات المينائية.
- اعتماد نموذج الدراسة الحالية في إجراء دراسات في قطاعات أخرى مختلفة عن قطاع الموانئ كقطاع الاتصالات، التعليم، أو إجراء دراسات مقارنة بين القطاع العام والخاص.
- البحث في المواضيع التالية:
- واقع التغيير الثقافي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- استراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة وأثرها في مقاومة التغيير.
- استراتيجية المؤسسة ودورها في الحفاظ على ولاء العاملين.
- تأثير الثقافة التنظيمية والدوران الوظيفي على فعالية المؤسسة.

# قائمة المراجع



أ- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
2. بلال خلف السكارنة، " أخلاقيات العمل"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. بلال خلف السكارنة، " الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
4. بلال خلف السكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، " إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
6. حسين حريم، " إدارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
7. حسين محمد جواد الجبوري، " منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
8. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
9. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. خضر مصباح اسماعيل الطيطي، " الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
11. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، " السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة)"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
13. عبد الرحمن الجاموس، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. عمر الطراونة، " استراتيجيات الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.

15. كاظم نزار الركابي، " إدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
16. ماجد عبد المهدي مساعدة، " إدارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
17. ماجد عبد المهدي مساعدة، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
18. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، " الرضا والولاء الأخلاقي قيم وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
19. محمد الصيرفي، " إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.
20. محمد الصيرفي، " التطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.
21. محمد جلال الغندور، " البحث العلمي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
22. محمد فالخ صالح، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
23. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
25. محمد محمود مصطفى، " الإدارة العامة"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
26. محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
27. مصطفى يوسف كافي، " الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق"، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2018.
28. موسى اللوزي، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
29. ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ( دراسة نظرية وتطبيقية)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
30. نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، " الإدارة الاستراتيجية"، أبو الخير للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.

31. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " تطور إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
32. نعمة عباس الخفاجي، " ثقافة المنظمة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ثانيا: المجلات والدوريات
33. أحمد بوشنافه، " التغيير الثقافي ضرورة لفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المعيار، العدد 6، 2012.
34. أحمد ضيف، " التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2018.
35. أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال، " أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري"، مجلة البلقان للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، 2017.
36. أحمد ياسر عبد الكريم، " دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، 2016.
37. إخلاص ابراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي، " التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1، 2017.
38. اعتماد محمد علام، " الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري-"، مجلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، 1993.
39. إقبال غني محمد، " أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني بابل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 22، 2017.
40. إكرام بودبزة، أمال يوب، " أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، 2019.
41. أكرم محسن الياسري، مناف عبد الكاظم القطان، " تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة التعليمية ( دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة)"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 45، 2020.
42. أمال بوسمينه، " أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة نفضال أم البواقي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 7، العدد 1، 2022.
43. انتصار عويد علي، ساهرة رزاق كاظم، " ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسين في بغداد - بحث مسحي على عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد-"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23، العدد 99، 2017.

44. باسم عبد الحسين، " أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي " دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
45. بركة بلاغماس، خالد زحراح، " الولاء التنظيمي لدى العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 7، العدد 2، 2016.
46. بسام عليان القريناوي، كايد محمود سلامة، " درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 22، 2018.
47. بن عمر عواج، شهرة عامر، " الولاء التنظيمي بين القيم الدينية والقيم التنظيمية"، مجلة أنثروبولوجيا الأديان، المجلد 17، العدد 1، 2021.
48. تھاني صالح زكي طولان وآخرون، " أثر عوامل الاستشراف ( التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات الاستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 4، 2021.
49. جمال محمد عبد المطلب، " الولاء التنظيمي للعمال الصناعيتين - دراسة ميدانية بأحد التنظيمات الصناعية بمحافظة بني سويف-"، مجلة حوليات أداب عين شمس، المجلد 45، 2017.
50. جيلالي عمير، " تحسين جودة الخدمة الصحية من منظور فرق العمل"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 8، العدد 1، 2019.
51. جيهان عبد المعتم رجب، محمد باسل أحمد مصري، " دور تمكين العميل في تنمية قيمته للشركة من خلال توسيط جودة العلاقة: دراسة تطبيقية على عملاء شركات الاتصالات الخلوية في سوريا"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 2019.
52. حازم دياب محل الجنابي، " تأثير التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية- دراسة تطبيقية-"، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، المجلد 11، العدد 36 ( الفصل الثالث)، 2016.
53. حسن عبد الحليم النور، ابراهيم فضل المولى البشير، " الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية ( دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية)"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016.
54. حسين وليد حسين، " دور حاضنات الأعمال في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 43، 2018.
55. حكيم بن جروة، " دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 1، 2017.

56. حمزة جغبو، " المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني - عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البلستيرين مؤسسة كوندور برج بوغريج-"، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 11، العدد 3، 2019.
57. حياة بلطرش، أحمد جميل، " أبعاد الولاء التنظيمي وواقعة بالمؤسسة الاقتصادية"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، المجلد 10، العدد 3، 2019.
58. خديجة عبادو، " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات - دراسة ميدانية بجامعات ( ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)-"، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، العدد 18، 2015.
59. خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، " تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي"، *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد 4، العدد 7، 2016.
60. خيرى علي أوسلو، " اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة هوك"، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 33، العدد 102، 2011.
61. دليلة بدران، وردة بورويس، " أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، *مجلة العلوم الاسلامية والحضارة*، المجلد 6، العدد 1، 2021.
62. رائد اسماعيل عمامنة، ماجد أحمد حتاملة، " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 9، العدد 4، 2013.
63. رجاء جاسم محمد، ابتسام أحمد فتاح، " أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 27، 2011.
64. رشيد زوزو، " التطوير التنظيمي في المؤسسة، مفهومه، خصائصه، أنواعه"، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 11، العدد 2، 2019.
65. رضا محاد، " المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين"، *مجلة التراث*، المجلد 8، العدد 1، 2018.
66. رضوي حوين، " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ( دراسة مقارنة بين الكليات العلمية، والانسانية في جامعة بغداد)"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 75، 2009.
67. رغد محمد يحي خروفة، " قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 32، العدد 99، 2010.
68. رمضان سعد كريم الترهوني، خديجة أحمد عثمان بجيح، " التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بن غازي"، *مجلة نقد وتنوير*، العدد 4، ( الفصل الأول)، المجلد 2، 2016.

69. زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، 2013.
70. زين الدين بروش، لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، 2007.
71. زينب مقدم، شهرزاد محمداتي، " مدى مساهمة منظومة القيم في فاعلية عملية التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 3، 2017.
72. سامية خيري، " التغيير الثقافي في المؤسسة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي خطوات وآليات إرسائه"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 9، 2015.
73. سحر عناوي رهيو الزبيدي، " القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدرء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، 2017.
74. سعد عبد عابر، " تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، 2014.
75. سعدون حمود جثير وآخرون، " صياغة استراتيجية إدارة علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013.
76. سعيده بوزوران، " أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، 2015.
77. سعيده ثلخوخ، " مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التطوير التنظيمي في مؤسسة NCA Rouiba"، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 20، العدد 1، 2021.
78. سفيان بوعطيط، " الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 15، 2018.
79. سليم العايب، نوال زاوي، " استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 29، العدد 29 ( الجزء الثاني)، 2016.
80. سليمان الفارس، " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011.
81. سمية حيمر، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 13، 2014.
82. سناء منور عيسى الشمري، " آليات تطوير الثقافة التنظيمية لمؤسسات البحث العلمي السعودي في ضوء رؤية 2030"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 26، العدد 117، 2019.

83. سنية كاظم تركي، بشرى عبد ابراهيم، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية / بغداد)", *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 38، العدد 102، 2015.
84. سهام بوصبع، رجم نصيب، " إدارة معرفة الزبون كأداة لزيادة ولائه"، *مجلة الباحث الاقتصادي*، المجلد 6، العدد 10، 2018.
85. سهام شيخاوي، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة"، *مجلة معارف*، المجلد 10، العدد 20، 2016.
86. سهام موفق، " دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل – حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة-"، *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية*، العدد 6، 2016.
87. سهام ميمونة رزوق، إلياس العيداني، " أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت"، *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد 11، العدد 1، 2022.
88. شافية بن حفيظ، " مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية"، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، العدد 17، 2014.
89. شراف عقون، ليلي بوحديد، " دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة"، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، العدد 7، 2017.
90. الشريف حمزاوي، سمية زعيم، " تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعية جزائرية – دراسة حالة مركب الحجار للحديد والصلب"، *مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون*، المجلد 24، العدد 3، 2018.
91. شوقي جدي، " تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي – دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة-"، *مجلة الباحث*، العدد 14، 2014.
92. شيماء مبروك أحمد مبروك وآخرون، " أثر رضا العميل الداخلي على العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية ورضا العميل الخارجي: دراسة حالة عن كلية الإدارة والتكنولوجيا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 13، العدد 1، 2022.
93. الصالح منسول، لطيفة طبال، " الثقافة داخل المنظمة – من القيم التنظيمية لصناعة الهوية المهنية"، *مجلة دراسات إنسانية واجتماعية*، المجلد 10، العدد 2 (خاص)، 2021.
94. صديق توفيق نصار، حليلة عبد الرحيم المطوق، " أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي حسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة"، *مجلة جامعة الأزهر، - سلسلة العلوم الانسانية-*، المجلد 22، العدد 2، 2020.

95. صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، " حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه نموذجاً"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 16، العدد 1، 2015.
96. صلاح الدين سيخاوي، " واقع التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الاقليمية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي الجماعات الاقليمية ببلديات ولاية المسيلة"، *مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا*، المجلد 1، العدد 2، 2021.
97. صلاح عبد القادر النعيمي، ابتسام رعد ابراهيم، " دور الوعي الاستراتيجي في الحد من الحواجز التي تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، *مجلة الدنانير*، المجلد 1، العدد 24، 2021.
98. صورية بوطرفة، " التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة نفضال - فرع تبسة -"، *مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية*، المجلد 3، العدد 1، 2018.
99. طارق طعمة الشمري، " دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسل الأموال ( دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين فرع الأنبار)"، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 6، العدد 11، 2014.
100. الطاهر غراز، " تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية -"، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، المجلد 2، العدد 15، 2020.
101. الطاهر غراز، محمد الصالح بوطوطن، " الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة"، *حوليات جامعة الجزائر*، العدد 32، 2018.
102. عادل بن عمرة وآخرون، " دراسة تحليلية لأبعاد ثقافة التعلم التنظيمي بشركة قنغاز ببومرداس"، *مجلة أبحاث اقتصادية*، المجلد 10، العدد 1، 2020.
103. عاطف جبر طه عبد الرحيم، " أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل: دراسة كمية على عدد من المديرين"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، المجلد 1، العدد 33، 2014.
104. عالية جواد محمد علي، " تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 17، العدد 63، 2011.
105. عامر علي العطوي، إهام ناظر الشيباني، " قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 12، العدد 4، 2010.
106. عبد الحق العشاءي، مصطفى حوحو، " دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، العدد 5، 2014.
107. عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، " دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الأعمال، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للالكترونيك"، " *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*"، العدد 33، 2012.

108. عبد الرحمن بودهري، فيصل فراحي، " واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديموغرافية للعمال مؤسسة هيبيروك للنقل البحري بوهران نموذجاً"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 9، العدد 30، 2017.
109. عبد الرحمن رزق الله، حمزة طيبي، " القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي - دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط"، *مجلة مجاميع المعرفة*، المجلد 5، العدد 2، 2019.
110. عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية"، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 25، العدد 3+4، 2009.
111. عبد القادر بن برطال وآخرون، " تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري ( دراسة نظرية)"، *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، المجلد 1، العدد 1، 2017.
112. عبد القادر بن برطال، " تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"، *مجلة دراسات - العدد الاقتصادي*، المجلد 15، العدد 2، 2018.
113. عبد الكريم زيان، أحمد بوسهمين، " أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 4، العدد 2، 2018.
114. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جوده، " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ( دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 26، العدد 2، 2012.
115. عبد الله عمر العتيبي، مطلق عشوي العنزي، " إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية"، *مجلة كلية التربية*، المجلد 31، العدد 1، 2021.
116. عبد الله مفتاح الشويرف وآخرون، " أثر التطوير التنظيمي على موثوقية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة بمدينة مصراتة"، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، المجلد 8، العدد 2، 2021.
117. عبد المالك هبال، " أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولاءهم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة المسيلة"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، المجلد 11، العدد 01، 2018.
118. عبد المالك يحيى، " الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد"، *مجلة أفاق للعلوم*، العدد 6، 2017.
119. عتيقة حرابرية، خالد تيطراوي، " تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية TIDAL بالمسيلة)"، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، المجلد 1، العدد 1، 2013.
120. عزيزة توفيق عبد الغفار السيد، " دور مشاركة العملاء في زيادة الولاء، دراسة ميدانية على عملاء البنوك التجارية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 10، العدد 4 (الجزء الثاني)، 2019.

121. عفاف حداد، عبد المالك جحيق، " العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر قالمة-"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 6، العدد 2، 2020.
122. علاء الدين خبابة، " أثر البعد الانساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية"، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، المجلد 7، العدد 2، 2018.
123. علاء الدين خبابة، " أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة ( دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة للصناعة الجزائرية)"، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، العدد 05، 2016.
124. علاء الدين خبابة، " أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية"، *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، المجلد 9، العدد 1، 2018.
125. علي عباس، مومود رزق ريان، " أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات ( دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة أربعة نجوم وخمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، العدد 8، 2012.
126. عمر مصطفى محمد، شيلان فاضل محمود، " دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب العاملين في معمل اسمنت ( دلتا) في مدينة السليمانية"، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 11، العدد 24، 2019.
127. عواطف يونس اسماعيل، " متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل"، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 31، العدد 95، 2009.
128. فاطمة عطاء الله، " التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري"، *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، المجلد 8، العدد 15، 2017.
129. فايزة بلعابد، " أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 5، العدد 1، 2019.
130. فريد لعور، كمال حمّانة، " أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة"، *مجلة الباحث الاقتصادي*، المجلد 9، العدد 2، 2021.
131. فريدة زيني، " الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين - دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم-"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، العدد 07، 2012.
132. فريدة زيني، " عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى - الجزائر"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، العدد 8، 2012.

133. فهيمة ديب، محمد دحماني، " التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجيات التحقيق"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 2، العدد 1، 2018.
134. فؤاد حسن جاسم، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة - بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية بغداد-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 95، 2013.
135. فيصل البوادي، " ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، 2020.
136. كريم ناصر علي، " الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23، العدد 97، 2017.
137. كمال برباوي، آمنة قناشي، " علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الجزائر، للمياه وحدة بشار"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019.
138. كمال قاسمي، ضيف دنيا، " واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.
139. كندة علي أديب، رامي محمد محمد، " مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 5، 2020.
140. ليلي بكوش، ياسين محجر، " القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 30، 2017.
141. ليلي بن عيسى وآخرون، " مقاومة التغيير،" المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 2، 2021.
142. ليلي بن كعكع، حسنية قورين، " أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين، دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس"، مجلة المعيار، المجلد 9، العدد 3، 2018.
143. محمد الأمين بن قسيمة، " أثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2017.
144. محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو، " القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة ( ورقلة، غرداية، بسكرة، والوادي)"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 26، 2016.
145. محمد براي، وهيبة الجوزي، " التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي"، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 16، العدد 3، 2020.

146. محمد بن سعيد العمري، " أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، العدد 39، 2015.
147. محمد حسن رسمي، هانم أحمد حسن، " الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بها ( دراسة تحليلية)"، *مجلة كلية التربية*، المجلد 32، العدد 126، 2021.
148. محمد خالدي وآخرون، " نحو تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالحلقة (Cnas)"، *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*، المجلد 5، العدد 2، 2021.
149. محمد خثير، حكيم بن جروة، " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى"، *مجلة الباحث*، العدد 17، 2017.
150. محمد سرحان خالد المخلافي، " أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية"، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 17، العدد 2، 2001.
151. محمد شنشونة، " مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-"، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد 13، 2013.
152. محمد علي بشينة، خالد عبد السلام القريو، " وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة ( منطقة اتصالات الزاوية نموذجاً)"، *مجلة رواق الحكمة*، العدد 9، 2021.
153. محمد محمود عبد اللطيف، " الذكاء العاطفي كمتغير معدل في العلاقة بين الأبعاد الخمس للشخصية والتوجه بالعمل - دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنصورة"، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد 40، العدد 3، 2018.
154. مرتضى جبار النوري، مديحة عباس خلف، " أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي - بحث ميداني-"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 36، العدد 96، 2013.
155. مروان صباح حسن، " الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية"، *مجلة الجامعة العراقية*، المجلد 36، العدد 3، 2016.
156. مسعودة فلوس، مليكة عرعور، " تصورات العاملين للقيم التنظيمية"، *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، العدد 26، الجزء الأول، 2018.
157. مصطفى بن عودة، " أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، *مجلة البديل الاقتصادي*، المجلد 6، العدد 1، 2020.
158. مصطفى عوفي، ناصر حمود، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، العدد 24، 2017.

159. معاذ نجيب غريب، " الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي " دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 35، العدد 93، 2012.
160. منصور عبد القادر محمد منصور، " أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ( حالة جامعة الأقصى بغزة)"، *مجلة رؤى اقتصادية*، المجلد 4، العدد 6، 2014.
161. منى حيدر عبد الجبار الطائي، " دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 37، العدد 3، 2017.
162. منير الحمزة، زينة لوزيان، " فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية: بين حتميات التحسيد وصعوبات التفعيل"، *مجلة بيلوفيليا*، لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 2، 2019.
163. منيرة محمد ساتي السيد، " أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي"، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعدد التخصصات*، العدد 26، 2020.
164. مهدي جوان فاضل، " الثقافة التنظيمية والابداع الإداري العلاقة والتأثير - دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل"، *مجلة كلية الدراسة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، المجلد 8، العدد 3، 2016.
165. مي نجيب ذوايي، " أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة-"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 43، 2015.
166. نادية مدروس، حنان مزياي، " دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق ولاء العملاء: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"، *مجلة الابتكار والتسويق*، المجلد 9، العدد 1، 2022.
167. ناهدة اسماعيل عبد الله، " دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة محافظة نينوى"، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 28، العدد 81، 2006.
168. نجاة بن حمو، عبد القادر بودي، " تفعيل التوجه بالزبون للرفع من تنافسية المؤسسة"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، العدد 3، 2016.
169. نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، " الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"، *مجلة العلوم التربوية*، العدد 3، 2014.
170. نجيب عبد المجيد نعم، " تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة ( مدخل استراتيجي)"، *مجلة الأستاذ*، العدد 203، 2013.
171. نسيم أميرة موسى، " أهم المؤشرات السوسيو- تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقارنة نظرية تحليلية"، *مجلة الانسان والمجال*، العدد 2، 2015.

172. نسيمه بومعروف، " معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 27، 2017.
173. نفيسة خميس، عبد الرؤوف حجاج، " دور السمات المقاولاتية للمقاول الحرفي في تبني التوجه الاستراتيجي ( دراسة ميدانية لعينة من المقاولات الحرفية بورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2019.
174. نهاية التلباني وآخرون، " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 4، 2013.
175. نور الدين تاوريت، نسيمه بومعروف، " دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 9، 2014.
176. نور خليل ابراهيم، " دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل - دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 20، العدد 76، 2014.
177. نوري الود، " معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 3، العدد 10، 2017.
178. هبة فائق حسن، بيداء ستار لفته، " تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 50، 2020.
179. هبة قندل، علي عبد الله، " أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية: دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة"، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، العدد 27، 2016.
180. هجيرة أوبعيش، " الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 1، 2018.
181. هدى بوحنيك، مبارك بوعشة، " أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية ( دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة تبسة)"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، 2015.
182. هناء جاسم محمد العسكري، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية ( دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد)"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، 2013.
183. هيشور محمد أمين، " قراءة تحليلية في سوسيولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة"، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3، العدد 2، 2021.
184. وليد شلابي، نوال حمريط، " مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية بولاية المسيلة-"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 2، 2016.
185. ياسين بوزقزة، " البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة"، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 5، العدد 1، 2017.

186. يزيد شويعل، علي فارس، " التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 4، 2019.

### ثالثا: الرسائل والأطروحات الجامعية

187. أحمد سويسي، " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أمحيدة بن عجيلة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع - تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018.

188. أحمد علماموي، " فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمية (دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص)"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.

189. أميرة محمد رفعت حواس، " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

190. بركة مشنان، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016.

191. جمال بن خالد، " الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، (دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة TINDAL بالمسيلة)"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016.

192. حاتم سماتي، " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.

193. حنان كريبط، " الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة حالة إدارة عمومية-، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.

194. حيدرة غسان رجب، " دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية (دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق واللاذقية)"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

195. خالد جوبر، " نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية، والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
196. خير الدين جمعة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة (EN.I.C.A.B)"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
197. الربيع بوعريوة، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017.
198. الرشيد سليمان فضل الله فضل السيد، " أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
199. رميلة لعمور، " مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2014.
200. زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء - دراسة حالة جامعة الجزائر-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشف، الجزائر، 2015.
201. زهيرة دحماني، " إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة- دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس وأوريدو في الجزائر-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017.
202. سعاد مشري، " دور الالتزام في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة Condor - برج بوعريويج"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونييسي علي، الجزائر، 2017.

203. سوسن محمد اسماعيل عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة بالأردن"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
204. صبحي المهدي حسين بشير، " دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية - ليبيا"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، 2017.
205. صونية براهيمية، " تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لىن دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2016.
206. عباس سمير، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعات الجزائرية بين النظام القديم ونظام L M D - دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة برج باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2008.
207. عبد السلام حمادوش، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر برج بوعرييج"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2014.
208. عبد الفتاح علاوي، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة " سونلغاز" - وحدة الأغواط"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
209. عمر محمد درة، " استراتيجيات التعلم المستمر ودورها وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2011.
210. عساف الشوابكة، " مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
211. علاء الدين خبابة، " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير،

- تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018.
212. عليان علي رحمة عليان، " العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم - دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
213. عماد سعادي، " مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة ( دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة)"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
214. عمر محمد درة، " استراتيجيات التعلم المستمر ودورها وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2011.
215. فوزي ميهوبي، " علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013.
216. فوزية مقراش، " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
217. محمد جمال جمعة صلاح، " فاعلية التنسيق الإداري بين دائرة الإسعاف والطوارئ في جمعية الهلال الفلسطيني والمستشفيات الحكومية وأثره على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بقطاع غزة"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات والكوارث في الجامعة الاسلامية بغزة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2019.
218. محمد علي دشة، " تنمية الموارد البشرية كمدخل للارتقاء بجودة الخدمة - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، وحدة تبسة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
219. محمد لطرش، " دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري، ولاية باتنة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2016.
220. معاد نجيب غريب، " إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

221. مناهل محمد صالح حسن، " أثر التنسيق الإداري على كفاءة الأداء ( دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة 2017-2018)", رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، 2019.
222. منير ابراهيم أحمد طالب، " علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية غزة"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
223. نسيم أميرة موسى، " الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبنائات الحديدية سيدي موسى الجزائر في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2016"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ( ل م د ) في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسستي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
224. نسيم بومعرف، " دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي للعمل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
225. هبة محمد الطاهر بشير، " دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية هيئة الجمارك السودانية بولاية الخرطوم"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الجودة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.
226. هشام زروقة، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة-"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث ( ل م د ) في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
227. وليد شلابي، " القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021.
228. وهيبه داسي، " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
229. يوسف جغلولي، " القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة"، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر 2، الجزائر، 2011.

## رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

230. مونية شرفية، فوزية شيباني، " قيم الثقافة التنظيمية"، مداخلة مقدمة ضمن اليوم الدراسي الأول حول الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في المنظمات المحلية دراسة الواقع والأفاق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 26 فيفري 2015.

## خامساً: المواقع الإلكترونية

231. ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، " التطوير التنظيمي"، متاح على الرابط:

[https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Organizational Development](https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Organizational%20Development)

232. أحمد إبراهيم خضر، " قاعدة مبسطة في صياغة وقبول أو رفض الفرض الصفري والفرض البديل"، متاح على الرابط:

<https://www.alukah.net/web/khedr/0/51514>

233. خلف بن تركي ناحل الحربي، " أنواع الأهداف الاستراتيجية"، متاح على الرابط:

<https://almerja.com/reading.php?idm=54413>

234. دليل مبادئ التحليل الاحصائي، أدلة منهجية والجودة- دليل رقم 10، مركز الاحصاء، متاح على الرابط:

<https://www.scad.gov.ae/MethodologyDocumentLib/GPSA%20AR%202017MAR01.pdf>

235. عبد الباسط مناجلية، " صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية والدور الذي تلعبه في نجاح أي مؤسسة"، متاح على

الرابط:

<https://www.arageek.com/2020/02/29/strategic-goals>

236. Cynthia Vinney ترجمة محمد السعيد أبو حلاوة، " فهم نظرية الهوية الاجتماعية وتأثيرها على السلوك"، متاح على

الرابط:

<http://arabpsynet.com/Documents/DocAbouHalawa-SocialIdentityTheory.pdf>

237. ولاء عضيبات، " عرض الرؤية الاستراتيجية على العاملين"، متاح على الرابط:

[/https://e3arabi.com/money-and-business](https://e3arabi.com/money-and-business)

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

## Firstly :The Books

238. Daft, R. L, " **Organization Theory and Design**", S4 Carlisle Publishing Services, U S A, 2008.

239. Denison, D. R., & Neale, W. S, " **Denison Organizational Culture Survey: Facilitator's guide**", Ann Arbor, mi: Aviat, 1996.

240. Mana, C, et Fanny, p, " **Analyse de données avec spss** ", Edition Person, 2009

241. Schein, E, " **Organizational Culture and Leadership**", 5 Th Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada, 2017.

242. Schein, E, " **Organizational Culture and Leadership**". 4th Ed. USA: John Wiley & Sons. 2010.

## Secondly: The Articles

243. Agti, D, " The Impact of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors : Field study in Jordanian Commercial Banks", **El-Bahith Review**, No 15, 2015.

244. Cerne M, et al, " Organizational Learning Culture and Innovativeness in Turkish firms", **Journal of Management & Organization**, Vol 18, No 2, 2012.

245. Comlek, O, et al, " The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No 41, 2012.

246. Deniz, M.S, Alsaffar, A.A, “ Assessing the Validity and Reliability of a Questionnaire on Dietary Fibre-related Knowledge in a Turkish Student Population”, **journal of Health Population and Nutrition**, Vol 4, No 31, 2013.
247. Dirisu, J, et al, “ An integrated dataset on organizational culture, Job satisfaction and performance in the hospitality industry”, **Journal Data in Brief**, Vol 19, 2018.
248. Ghosh, A.K, “ Employee Empowerment: A Strategic tool to obtain Sustainable Competitive advantage”, **International Journal of Management**, Vol 30, No 3, Part 1, 2013.
249. Gibbert, M, et al, “ Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value”, **European Management Journal**, Vol 20, No 5, 2002.
250. Gibson, D.E, and Barsade, S.G, “Managing Organizational Culture Change: The Case of Long-Term Care”, **Journal of Social Work in Long-Term Care**, Vol. 2, No. ½, 2003.
251. Hunter, G.L and Garnefeld, I, “ When does Consumer Empowerment Lead to Satisfied Customers? Some Mediating and Moderating Effects of the Empowerment-Satisfaction Link”, **Journal of Research for Consumers**, No 15, 2008.
252. Knudsen, H, et.al, “ Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment”, **Sociological Inquiry**, Vol 73, No 2, 2003.
253. Koutroumanis, D.A, et al, “ The Influence Organizational Culture Has On Commitment in the Restaurant Industry”, **Small Business Institute Journal**, Vol 11, No 2, 2015.
254. Kozlowski. S.w, and Ilgen D. R., “ Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams”, **Association for Psychological Science** , Vol 7, No 3, 2006.
255. Lewis, D, “ How useful a concept is Organizational Culture?”, **Strategic Change journal**, Vol 7, No 5, 1998.
256. Lewis, D, “The usefulness of the organizational culture concept: a response to Gert Jan Hofstede's comments”, **Strategic Change**, Vol 9, No 2, 2000.
257. Manzoor, S.R, et al, “ Effect of Team work on Employee Performance”, **International Journal of Learning & Development**, Vol 1, No 1, 2011.
258. Mariama, Zakari, M and Poku, K, “ Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana”, **International Journal of Business, Humanities and Technology** , Vol 3, No 1, 2013.
259. Mengue, B, “ A Turkish Case, **An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations**, A Turkish Case, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 20, No 4, 2000.
260. Mir, A, et al, “ The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee Organization Relations”, **Public Personnel Management**, Vol 31, No 2, 2002.
261. O'brien, R.M, “ A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors”, **Quality & Quantity**, Vol 41, No 5, 2007.
262. Panagiotis, M et al, “ Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou”, **Procedia Economics and Finance**, Vol 14, 2014.
263. Porter, L.W, et al, “ Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 59, No 5, 1974.
264. Rastigar, A, A, and Aghayan, S. “ Impacts of Organizational Culture on Organizational Commitment”, **Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)**, Vol 2, N2, 2012.
265. Steers, R.M, “ Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol 22, No 1, 1977.
266. Talat, I, et al, “ Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions”, **The Learning Organization**, Vol 20, No (4/5), 2013.

267. Timothy, A.T, Abubakr, S, “ Impact of Employee Empowerment on Service Quality – An empirical analysis of the Nigerian banking industry”, **British Journal of Marketing Studies**, Vol 1, No 4, 2013.

268. Wahyuningsih, S. H, et al, “ Analysis of organizational culture with Denison’s model approach for international business competitiveness”, **Problems and Perspectives in Management**, Vol 17, No 1, 2019.

269. Westwood, R, et Al, “Theorizing Chinese Employment Relations Comparatively: Exchange”, **Reciprocity and the Moral Economy**, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol 21, No 3, 2004.

270. Xuan, T.H, et al, “ Organizational Culture Of Enterprises In Thua Thien Hue Province With Denison Model”, **Hue University Journal of Science: Economics and Development**, Vol 128, No 5, 2019.

271. Zheng, W, et al, “ Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management”, **Journal of Business research**, Vol 63, No 7, 2010.

#### **Thirdly: PHD Theses**

272. Douglas, R,J, “ The Influence Of Outsourcing On Organizational Loyalty: A Phenomenological Study In The Aerospace Industry”, **A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration**, University Of Phoenix, 2008.

273. Elfaituri, A.A, “An assessment of TQM implementation, and the influence of organizational culture on TQM implementation in Libyan banks”, **A thesis submitted to The University of Gloucestershire in accordance with the requirements of the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Business, Education & Professional Studies**, 2012.

274. Hamdi, A, “ The Impact Of Leadership Style And Organizational Culture On The Implementation Of E-services: An Empirical Study In Saudi Arabia”, **Thesis submitted to Plymouth University in fulfilment of requirements for the degree of Doctor of Philosophy** , Faculty of Plymouth Business School, University of Plymouth Pearl, 2015.

275. Kim, J.Y “ The Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture and The Learning Organizational: The Moderating Effects Of Organizational Culture at The Middle Management Level”, **Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy**, Department of Learning and Performance Systems, The Graduate School, The Pennsylvania State University, 2011.

#### **Fourthly: Web sites**

276. Daniel D, et al, “ Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method”, 2006, Available at: <https://www.researchgate.net/publication/228801211>

283. Lejeune, CH, and Vas, A , “ Performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales : une étude exploratoire”, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p : 4. Available at: <http://hdl.handle.net/2078/18174>.

الملاحق



## الملاحق

الملحق رقم 1: استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة: جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

استبانة بحثية لإعداد أطروحة دكتوراه طور ثالث تخصص إدارة الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار قيام الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المينائية - بهدف نيل شهادة الدكتوراه ل م د ، نرجوا تعاونكم معنا من خلال الاجابة على عبارات هذه الاستبانة والتحلي بالدقة والموضوعية في الاجابة عليها وذلك بوضع إشارة [ x ] أمام الاجابة المناسبة ، علما أن إجابتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

أشكركم على كرم التعاون وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: كنزة بوزنيط

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع إشارة [ x ] في الخانة المناسبة

1- اسم المؤسسة	مؤسسة ميناء جن جن	مؤسسة ميناء بجاية	مؤسسة ميناء سكيكدة
----------------	-------------------	-------------------	--------------------

2- الجنس	ذكر	انثى
----------	-----	------

3- العمر	أقل من 25 سنة	من 25-35 سنة	من 36-45 سنة	أكثر من 46 سنة
----------	---------------	--------------	--------------	----------------

4- الحالة الاجتماعية	أعزب/ عزباء	متزوج/ ة	أرمل/ ة	مطلق/ ة
----------------------	-------------	----------	---------	---------

5- المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
---------------------	---------	-------	-------	-------

6- المركز الوظيفي	إطار	عون تحم	عون تنفيذ
-------------------	------	---------	-----------

7- الأقدمية في العمل	5 سنوات او أقل	من 6 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	أكثر من 16 سنة
----------------------	----------------	-------------------	------------------	----------------

الجزء الثاني فقرات الاستبانة: يرجى وضع إشارة [ x ] في الخانة المناسبة

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية: " القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تشكل أساسا لنظام إدارة المؤسسة، فضلا عن تطوير مجموعة من السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية، هذه المبادئ والممارسات تبقى قائمة لأنها تحمل معنى لأعضاء المؤسسة وهي تمثل استراتيجيات لبقاء أُنبتت نجاتها في الماضي وسوف تثبتتها في المستقبل".

## الملاحق

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>بعد المشاركة</b>						
<b>تمكين العاملين</b>						
1.	أشارك في إنجاز العمل داخل المؤسسة.					
2.	يقوم رئيسي بتفويض السلطة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي.					
3.	أتمتع بالاستقلالية التامة في كيفية تنفيذ عملي.					
4.	هناك سهولة في الوصول الى المعلومات التي احتاجها لإنجاز عملي					
5.	يتم إشراكي في تخطيط الأعمال الخاصة بالمؤسسة بصفة مستمرة.					
<b>التوجه بالفريق</b>						
6.	تشجع المؤسسة على التعاون والتآزر فيما بين العمال في مختلف المستويات الوظيفية.					
7.	العمل في المؤسسة يتم في إطار روح الفريق.					
8.	ينظم العمل في المؤسسة بشكل يسمح بتفاعل العاملين مع بعضهم البعض.					
9.	تشجعنا المؤسسة للعمل بفرق داخل المؤسسة.					
10.	يتم في المؤسسة تدريب العمال على أساليب التفكير الجماعي.					
<b>تطوير قدرات العاملين</b>						
11.	تعتمد المؤسسة على التكوين المستمر حتى يتمكن العاملون من التحكم في قدراتهم أكثر.					
12.	تنظر المؤسسة الى قدرات العامل على أنها مصدر للميزة التنافسية.					
13.	تستثمر المؤسسة باستمرار في مهارات عمالها.					
14.	المخزون المرجعي للمؤسسة من الكفاءات في تحسن مستمر.					
15.	امتلاك المؤسسة المهارات اللازمة لأداء العمل يجنبها الكثير من المشاكل.					
<b>بعد الاتساق</b>						
<b>التنسيق والتكامل</b>						
16.	طريقة ممارسة الأعمال داخل المؤسسة متسقة للغاية ويمكن التنبؤ بها.					
17.	يوجد تنسيق جيد لأهداف المؤسسة عبر جميع مستوياتها.					
18.	لدى عمال المؤسسة ثقافة مشتركة ومتقاربة.					
19.	توجد سهولة في تنسيق الأعمال بالمؤسسة عبر مختلف المستويات الإدارية.					
20.	طريقة العمل مع العاملين داخل المؤسسة يشبه العمل مع عامل آخر من مؤسسة أخرى.					
<b>الاتفاق</b>						
21.	تسعى المؤسسة دائما لإيجاد الحلول التي ترضي جميع أطراف النزاع.					
22.	تحتل ثقافة المؤسسة بالثقة والقبول بين جميع أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة لهم.					
23.	هناك اتفاق في التمييز بين الطريقة الصحيحة والطريقة الخاطئة في أداء الأعمال داخل المؤسسة.					

## الملاحق

					24. من السهل التوصل الى توافق في الآراء حتى في القضايا الصعبة.
<b>القيم الأساسية</b>					
					25. تحرص المؤسسة على نشر قيمها التنظيمية ( التعاون، الاحترام، التقدير، العدالة...) فيما بيننا
					26. تنفرد المؤسسة بممارسات إدارية متميزة.
					27. مدراء المؤسسة يلتزمون بوعودهم.
					28. الميثاق الأخلاقي للمؤسسة يوجه سلوك العمال ويساعدهم في التمييز بين الصواب والخطأ.
					29. تحرص المؤسسة على المحافظة على قيمها التنظيمية ( التعاون، الاحترام، التقدير، العدالة...)
<b>بعد القدرة على التكيف</b>					
<b>التعلم التنظيمي</b>					
					30. تشجع المؤسسة عمالها على الابتكار والمخاطرة وتكافئهم على ذلك.
					31. جميع القرارات داخل المؤسسة واضحة ومفهومة.
					32. تنظر المؤسسة للأخطاء كفرصة للتعلم وتحسين الأداء.
					33. تشجع المؤسسة عمالها على التعلم المستمر.
					34. الأعمال التي تقوم بها المؤسسة تتميز بالشفافية.
<b>التركيز على العملاء</b>					
					35. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار توجيهات وتوصيات العملاء.
					36. تؤثر آراء الزبائن بشكل مباشر في قرارات المؤسسة
					37. المؤسسة على دراية تامة باحتياجات العملاء ورغباتهم.
					38. تشجع المؤسسة عمالها على الاتصال المباشر مع العملاء.
					39. لا يتم تجاهل مصالح العميل في قرارات المؤسسة
<b>خلق التغيير</b>					
					40. تستجيب المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئتها بسرعة .
					41. تستجيب المؤسسة بشكل سريع للتغيرات الحاصلة لدى المنافسين.
					42. تعتمد المؤسسة على الأساليب والطرق الحديثة في إدارة أعمالها.
					43. تحرص القيادة العليا للمؤسسة على نشر ثقافة التغيير بين عمالها.
					44. تتعاون مختلف الوحدات داخل المؤسسة لإحداث التغيير
<b>بعد المهمة</b>					
<b>التوجه الاستراتيجي</b>					
					45. مهمة المؤسسة واضحة تعطي معنى واتجاها لأعمالنا.
					46. الاتجاه الاستراتيجي المؤسسة واضح بالنسبة لي.
					47. المؤسسة لديها أهداف طويلة الأجل.
					48. أرى أن المؤسسة لديها استراتيجية واضحة للمستقبل.
					49. استراتيجية المؤسسة تقود المؤسسات الأخرى الى تغيير الطرق التي تتنافس بها
<b>الأهداف الاستراتيجية</b>					

## الملاحق

					50. هناك اتفاق واسع النطاق بين العاملين حول أهداف المؤسسة.
					51. يراعي قادة المؤسسة وضع أهداف طموحة يمكن تطبيقها عمليا.
					52. تقوم المؤسسة بإشراك عمالها في تحديد الأهداف التي تريد تحقيقها.
					53. يتابع العمال باستمرار مدى انجاز الأهداف التي تم تسطيرها.
					54. العمال في المؤسسة يعرفون جيدا ما يجب فعله من أجل النجاح على المدى البعيد.
					<b>الرؤية الاستراتيجية</b>
					55. لدينا رؤية مشتركة وواضحة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.
					56. تتوافق التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مع رؤيتها.
					57. الرؤية القصيرة الأجل للمؤسسة تؤثر سلبا على مستقبلها.
					58. رؤية المؤسسة تخلق الاثارة والتحفيز للعمال في المؤسسة.
					59. المؤسسة قادرة على تلبية الطلب على المدى القصير دون التأثير في رؤيتها على المدى الطويل.
<p><b>المتغير التابع : الولاء التنظيمي</b> " اتجاه حول ولاء الفرد للمؤسسة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها ".</p>					
					<b>بعد الولاء العاطفي</b>
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					60. سأكون سعيدا بقضاء ما تبقى من مساري المهني مع هذه المؤسسة.
					61. استمتع بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع أشخاص من خارج هذه المؤسسة.
					62. أشعر في المؤسسة وكأنني فرد من أفراد العائلة.
					63. انا على استعداد للالتحاق بمؤسسة أخرى إذا منحت لي امتيازات أفضل.
					64. أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.
					65. اشعر أن مشاكل المؤسسة هي بمثابة مشاكل الشخصية.
					66. أشعر أنني مرتبط عاطفيا بالمؤسسة
					67. للمؤسسة الكثير من المعاني الشخصية بالنسبة لي.
					68. لدي الاستعداد الكامل لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح.
					69. قراري بالعمل بالمؤسسة كان خطأ فادحا.
					<b>بعد الولاء المستمر</b>
					70. بقائي في هذه المؤسسة مسألة ضرورية أكثر منها رغبة.
					71. أشعر بأنه لدي عدد قليل جدا من الخيارات للنظر فيها عندما افكر في ترك المؤسسة.
					72. تركي للعمل بالمؤسسة سيتضمن تضحية ومخاطرة كبيرة.
					73. بقائي في المؤسسة سوف يكسبني الكثير مستقبلا.
					74. أنا خائف مما قد يحدث لي اذا تركت عملي في المؤسسة في ظل غياب البدائل المتاحة.
					75. الكثير من الأمور سوف تتأثر في حياتي إذا قررت ترك المؤسسة في الوقت

## الملاحق

					الحالي.
					76. سيكون قرار تركي لهذه المؤسسة الآن مكلف جدا
					77. تقدم المؤسسة مزايا كثيرة لا تتوفر في مؤسسة أخرى.
					78. سوف تكون سعادي بالغة اذا ما قضيت بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة.
					79. سوف يكون من الصعب في الوقت الحالي ترك مؤسستي حتى لو أردت ذلك.
					<b>بعد الولاء المعياري ( الأخلاقي)</b>
					80. اعتقد ان الافراد في هذه الايام ينتقلون من مؤسسة الى اخرى.
					81. اعتقد ان الولاء مهم جدا وبالتالي أشعر بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في هذه المؤسسة.
					82. الانتقال من مؤسسة الى اخرى بالنسبة لي عمل غير أخلاقي.
					83. اذا حصلت على عروض عمل أفضل بإمكانني ترك المؤسسة.
					84. اعتقد بأنه يجب على الفرد ان يكون مخلصا تجاه المؤسسة التي يعمل فيها.
					85. أنا أؤمن بقيمة البقاء مخلصا لمؤسسة واحدة.
					86. أجد أن قيمي وقيم المؤسسة متشابهان.
					87. من الافضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.

## الملاحق

### الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة الوظيفية	الجامعة
د. عيسى نجيمي	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل
د. شفيق شاطر	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل
د. عبد الحميد مرغيت	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل
د. وليد بوالغب	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل
د. حميمدات صالح	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل
. بركة بلاغماس	أستاذ محاضر ب	جامعة الجزائر 3

## الملاحق

الملحق رقم 3: اختبارات معامل بيرسون لاتساق أبعاد ومحاور الاستبانة

1- معامل بيرسون لبعده المشاركة

Corrélations																	
		بعده المشاركة	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
بعده المشاركة	Corrélation de Pearson	1	,458**	,626**	,580**	,693**	,688**	,796**	,788**	,786**	,754**	,817**	,637**	,769**	,771**	,771**	,566**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q1	Corrélation de Pearson	,458**	1	,513**	,296**	,381**	,258**	,296**	,319**	,330**	,260**	,320**	,183**	,215**	,254**	,208**	,156*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,002	,000	,003	,024
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q2	Corrélation de Pearson	,626**	,513**	1	,524**	,519**	,482**	,429**	,401**	,385**	,385**	,425**	,226**	,385**	,397**	,299**	,275**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q3	Corrélation de Pearson	,580**	,296**	,524**	1	,530**	,439**	,391**	,377**	,373**	,323**	,377**	,247**	,338**	,374**	,343**	,185**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q4	Corrélation de Pearson	,693**	,381**	,519**	,530**	1	,417**	,490**	,440**	,475**	,366**	,453**	,400**	,465**	,520**	,481**	,414**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q5	Corrélation de Pearson	,688**	,258**	,482**	,439**	,417**	1	,506**	,428**	,410**	,455**	,555**	,304**	,525**	,484**	,601**	,280**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q6	Corrélation de Pearson	,796**	,296**	,429**	,391**	,490**	,506**	1	,699**	,677**	,640**	,688**	,386**	,562**	,592**	,581**	,378**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208

الملاحق

Q7	Corrélation de Pearson	,788**	,319**	,401**	,377**	,440**	,428**	,699**	1	,798**	,665**	,640**	,489**	,517**	,541**	,529**	,422**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q8	Corrélation de Pearson	,786**	,330**	,385**	,373**	,475**	,410**	,677**	,798**	1	,697**	,687**	,462**	,499**	,472**	,503**	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q9	Corrélation de Pearson	,754**	,260**	,385**	,323**	,366**	,455**	,640**	,665**	,697**	1	,696**	,517**	,540**	,509**	,529**	,318**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q10	Corrélation de Pearson	,817**	,320**	,425**	,377**	,453**	,555**	,688**	,640**	,687**	,696**	1	,458**	,627**	,523**	,685**	,383**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q11	Corrélation de Pearson	,637**	,183**	,226**	,247**	,400**	,304**	,386**	,489**	,462**	,517**	,458**	1	,580**	,544**	,511**	,415**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q12	Corrélation de Pearson	,769**	,215**	,385**	,338**	,465**	,525**	,562**	,517**	,499**	,540**	,627**	,580**	1	,696**	,681**	,390**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q13	Corrélation de Pearson	,771**	,254**	,397**	,374**	,520**	,484**	,592**	,541**	,472**	,509**	,523**	,544**	,696**	1	,675**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q14	Corrélation de Pearson	,771**	,208**	,299**	,343**	,481**	,601**	,581**	,529**	,503**	,529**	,685**	,511**	,681**	,675**	1	,395**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q15	Corrélation de Pearson	,566**	,156*	,275**	,185**	,414**	,280**	,378**	,422**	,491**	,318**	,383**	,415**	,390**	,487**	,395**	1

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).																	
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).																	

### 2- معامل بيرسون لبعء الاتساق

Corrélations																
		بعء_الاتساق	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
بعء_الاتساق	Corrélation de Pearson	1	,761**	,808**	,786**	,835**	,612**	,777**	,812**	,723**	,770**	,778**	,590**	,741**	,764**	,765**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q16	Corrélation de Pearson	,761**	1	,687**	,580**	,612**	,476**	,571**	,620**	,540**	,577**	,552**	,359**	,456**	,489**	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q17	Corrélation de Pearson	,808**	,687**	1	,668**	,721**	,474**	,624**	,641**	,496**	,538**	,555**	,433**	,577**	,547**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q18	Corrélation de Pearson	,786**	,580**	,668**	1	,698**	,490**	,582**	,655**	,500**	,616**	,547**	,438**	,479**	,507**	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q19	Corrélation de Pearson	,835**	,612**	,721**	,698**	1	,538**	,628**	,652**	,598**	,610**	,579**	,444**	,528**	,567**	,612**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q20	Corrélation de Pearson	,612**	,476**	,474**	,490**	,538**	1	,324**	,442**	,358**	,476**	,363**	,314**	,392**	,409**	,390**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

الملاحق

	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q21	Corrélation de Pearson	,777**	,571**	,624**	,582**	,628**	,324**	1	,757**	,519**	,519**	,650**	,383**	,531**	,490**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q22	Corrélation de Pearson	,812**	,620**	,641**	,655**	,652**	,442**	,757**	1	,514**	,564**	,598**	,413**	,560**	,549**	,560**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q23	Corrélation de Pearson	,723**	,540**	,496**	,500**	,598**	,358**	,519**	,514**	1	,697**	,559**	,311**	,453**	,565**	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q24	Corrélation de Pearson	,770**	,577**	,538**	,616**	,610**	,476**	,519**	,564**	,697**	1	,474**	,448**	,479**	,585**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q25	Corrélation de Pearson	,778**	,552**	,555**	,547**	,579**	,363**	,650**	,598**	,559**	,474**	1	,390**	,599**	,567**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q26	Corrélation de Pearson	,590**	,359**	,433**	,438**	,444**	,314**	,383**	,413**	,311**	,448**	,390**	1	,408**	,520**	,380**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q27	Corrélation de Pearson	,741**	,456**	,577**	,479**	,528**	,392**	,531**	,560**	,453**	,479**	,599**	,408**	1	,686**	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q28	Corrélation de Pearson	,764**	,489**	,547**	,507**	,567**	,409**	,490**	,549**	,565**	,585**	,567**	,520**	,686**	1	,575**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q29	Corrélation de	,765**	,511**	,531**	,491**	,612**	,390**	,568**	,560**	,537**	,539**	,735**	,380**	,597**	,575**	1

## الملاحق

	Pearson															
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208

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

### 3- معامل بيرسون لبعء القدرة على التكيف

Corrélations																	
		بعء_القدرة على_التكيف	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44
بعء_القدرة على_التكيف	Corrélation de Pearson	1	,680**	,785**	,718**	,769**	,830**	,722**	,625**	,679**	,707**	,697**	,811**	,694**	,764**	,755**	,748**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q30	Corrélation de Pearson	,680**	1	,575**	,657**	,522**	,538**	,505**	,369**	,342**	,434**	,382**	,501**	,349**	,382**	,397**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q31	Corrélation de Pearson	,785**	,575**	1	,568**	,627**	,676**	,487**	,363**	,445**	,442**	,520**	,630**	,560**	,551**	,522**	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q32	Corrélation de Pearson	,718**	,657**	,568**	1	,646**	,669**	,528**	,324**	,386**	,412**	,396**	,518**	,338**	,399**	,472**	,484**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q33	Corrélation de Pearson	,769**	,522**	,627**	,646**	1	,640**	,431**	,319**	,503**	,439**	,387**	,637**	,451**	,590**	,592**	,584**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q34	Corrélation de Pearson	,830**	,538**	,676**	,669**	,640**	1	,520**	,427**	,517**	,553**	,532**	,648**	,532**	,597**	,627**	,583**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

الملاحق

	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q35	Corrélation de Pearson	,722**	,505**	,487**	,528**	,431**	,520**	1	,629**	,479**	,447**	,640**	,528**	,501**	,430**	,403**	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q36	Corrélation de Pearson	,625**	,369**	,363**	,324**	,319**	,427**	,629**	1	,458**	,546**	,537**	,438**	,498**	,390**	,364**	,324**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q37	Corrélation de Pearson	,679**	,342**	,445**	,386**	,503**	,517**	,479**	,458**	1	,542**	,585**	,549**	,388**	,503**	,406**	,406**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q38	Corrélation de Pearson	,707**	,434**	,442**	,412**	,439**	,553**	,447**	,546**	,542**	1	,621**	,472**	,406**	,511**	,528**	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q39	Corrélation de Pearson	,697**	,382**	,520**	,396**	,387**	,532**	,640**	,537**	,585**	,621**	1	,509**	,427**	,430**	,393**	,421**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q40	Corrélation de Pearson	,811**	,501**	,630**	,518**	,637**	,648**	,528**	,438**	,549**	,472**	,509**	1	,679**	,694**	,584**	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q41	Corrélation de Pearson	,694**	,349**	,560**	,338**	,451**	,532**	,501**	,498**	,388**	,406**	,427**	,679**	1	,564**	,492**	,517**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q42	Corrélation de Pearson	,764**	,382**	,551**	,399**	,590**	,597**	,430**	,390**	,503**	,511**	,430**	,694**	,564**	1	,733**	,613**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q43	Corrélation de	,755**	,397**	,522**	,472**	,592**	,627**	,403**	,364**	,406**	,528**	,393**	,584**	,492**	,733**	1	,731**

## الملاحق

	Pearson																
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q44	Corrélation de Pearson	,748**	,435**	,598**	,484**	,584**	,583**	,471**	,324**	,406**	,471**	,421**	,538**	,517**	,613**	,731**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208

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

### 4- معامل بيرسون لبعء المهمة

Corrélations																	
		بعء_ المهمة	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59
بعء_ المهمة	Corrélation de Pearson	1	,724**	,803**	,745**	,794**	,762**	,789**	,836**	,780**	,772**	,762**	,827**	,843**	,382**	,806**	,747**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q45	Corrélation de Pearson	,724**	1	,716**	,598**	,556**	,628**	,534**	,600**	,528**	,432**	,393**	,555**	,529**	,180**	,517**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q46	Corrélation de Pearson	,803**	,716**	1	,623**	,617**	,575**	,586**	,656**	,604**	,562**	,543**	,671**	,627**	,232**	,595**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q47	Corrélation de Pearson	,745**	,598**	,623**	1	,754**	,682**	,527**	,606**	,470**	,506**	,478**	,573**	,588**	,065	,505**	,541**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,348	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q48	Corrélation de Pearson	,794**	,556**	,617**	,754**	1	,750**	,548**	,602**	,509**	,571**	,523**	,642**	,700**	,104	,637**	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,133	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q49	Corrélation de Pearson	,762**	,628**	,575**	,682**	,750**	1	,557**	,627**	,527**	,494**	,475**	,562**	,602**	,101	,567**	,560**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,146	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q50	Corrélation de Pearson	,789**	,534**	,586**	,527**	,548**	,557**	1	,749**	,652**	,646**	,641**	,606**	,602**	,202**	,628**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q51	Corrélation de Pearson	,836**	,600**	,656**	,606**	,602**	,627**	,749**	1	,767**	,640**	,598**	,618**	,657**	,196**	,622**	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q52	Corrélation de Pearson	,780**	,528**	,604**	,470**	,509**	,527**	,652**	,767**	1	,621**	,548**	,570**	,685**	,268**	,565**	,490**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q53	Corrélation de Pearson	,772**	,432**	,562**	,506**	,571**	,494**	,646**	,640**	,621**	1	,680**	,608**	,646**	,261**	,603**	,448**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q54	Corrélation de Pearson	,762**	,393**	,543**	,478**	,523**	,475**	,641**	,598**	,548**	,680**	1	,621**	,606**	,370**	,603**	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q55	Corrélation de Pearson	,827**	,555**	,671**	,573**	,642**	,562**	,606**	,618**	,570**	,608**	,621**	1	,728**	,344**	,672**	,641**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q56	Corrélation de Pearson	,843**	,529**	,627**	,588**	,700**	,602**	,602**	,657**	,685**	,646**	,606**	,728**	1	,281**	,728**	,599**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q57	Corrélation de Pearson	,382**	,180**	,232**	,065	,104	,101	,202**	,196**	,268**	,261**	,370**	,344**	,281**	1	,323**	,419**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,001	,348	,133	,146	,003	,005	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208

## الملاحق

Q58	Corrélacion de Pearson	,806**	,517**	,595**	,505**	,637**	,567**	,628**	,622**	,565**	,603**	,603**	,672**	,728**	,323**	1	,591**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q59	Corrélacion de Pearson	,747**	,561**	,561**	,541**	,537**	,560**	,478**	,544**	,490**	,448**	,538**	,641**	,599**	,419**	,591**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208

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

### 5- معاميل بيرسون لأبعاد الثقافة التنظيمية

		Corrélations				
		الثقافة_التنظيمية	بعد_المشاركة	بعد_الاتساق	بعد_القدرة_على_التكيف	بعد_المهمة
الثقافة_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	,877**	,947**	,943**	,929**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208
بعد_المشاركة	Corrélacion de Pearson	,877**	1	,785**	,736**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208
بعد_الاتساق	Corrélacion de Pearson	,947**	,785**	1	,887**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208
بعد_القدرة_على_التكيف	Corrélacion de Pearson	,943**	,736**	,887**	1	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	208	208	208	208	208
بعد_المهمة	Corrélacion de Pearson	,929**	,729**	,835**	,862**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	208	208	208	208	208

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

### 6- معاميل بيرسون لبعده الولاء العاطفي

		Corrélations								
		بعد_الولاء_العاطفي	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74
بعد_الولاء_العاطفي	Corrélacion de Pearson	1	,851**	,804**	,857**	,877**	,806**	,785**	,819**	,718**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q67	Corrélation de Pearson	,851**	1	,737**	,738**	,760**	,586**	,552**	,620**	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q68	Corrélation de Pearson	,804**	,737**	1	,705**	,704**	,545**	,511**	,555**	,474**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q69	Corrélation de Pearson	,857**	,738**	,705**	1	,798**	,616**	,546**	,657**	,516**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q70	Corrélation de Pearson	,877**	,760**	,704**	,798**	1	,654**	,624**	,622**	,553**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q71	Corrélation de Pearson	,806**	,586**	,545**	,616**	,654**	1	,664**	,616**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q72	Corrélation de Pearson	,785**	,552**	,511**	,546**	,624**	,664**	1	,743**	,477**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q73	Corrélation de Pearson	,819**	,620**	,555**	,657**	,622**	,616**	,743**	1	,540**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000

## الملاحق

	(bilatérale)									
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q74	Corrélation de Pearson	,718**	,552**	,474**	,516**	,553**	,580**	,477**	,540**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208

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

### 7- عامل بيرسون لبعء الولاء المستمر

Corrélations										
		بعء_الولاء_المستمر	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82
بعء_الولاء_المستمر	Corrélation de Pearson	1	,574**	,707**	,752**	,838**	,805**	,714**	,706**	,742**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q75	Corrélation de Pearson	,574**	1	,272**	,396**	,403**	,558**	,230**	,217**	,214**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,002	,002
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q76	Corrélation de Pearson	,707**	,272**	1	,348**	,441**	,464**	,485**	,671**	,441**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q77	Corrélation de Pearson	,752**	,396**	,348**	1	,752**	,622**	,404**	,322**	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q78	Corrélation de Pearson	,838**	,403**	,441**	,752**	1	,708**	,527**	,402**	,673**
	Sig.	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000

الملاحق

	(bilatérale)									
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q79	Corrélation de Pearson	,805**	,558**	,464**	,622**	,708**	1	,417**	,423**	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q80	Corrélation de Pearson	,714**	,230**	,485**	,404**	,527**	,417**	1	,582**	,536**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q81	Corrélation de Pearson	,706**	,217**	,671**	,322**	,402**	,423**	,582**	1	,493**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Q82	Corrélation de Pearson	,742**	,214**	,441**	,543**	,673**	,497**	,536**	,493**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208

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

8- معامل بيرسون لبعء الولاء الأخلاقي

Corrélations		بعء_الولاء_الأخلاقي	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89
بعء_الولاء_الأخلاقي	Corrélation de Pearson	1	,428**	,750**	,704**	,620**	,837**	,734**	,812**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208
Q83	Corrélation de Pearson	,428**	1	,148*	,166*	,138*	,189**	,325**	,180**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000		,033	,017	,046	,006	,000	,009
	N	208	208	208	208	208	208	208	208
Q84	Corrélation de Pearson	,750**	,148*	1	,579**	,463**	,535**	,456**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000	,033		,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208
Q85	Corrélation de Pearson	,704**	,166*	,579**	1	,193**	,573**	,407**	,523**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,000		,005	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208
Q86	Corrélation de Pearson	,620**	,138*	,463**	,193**	1	,513**	,307**	,422**
	Sig. (bilatérale)	,000	,046	,000	,005		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208
Q87	Corrélation de Pearson	,837**	,189**	,535**	,573**	,513**	1	,525**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208
Q88	Corrélation de Pearson	,734**	,325**	,456**	,407**	,307**	,525**	1	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208
Q89	Corrélation de Pearson	,812**	,180**	,506**	,523**	,422**	,729**	,561**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	208	208	208	208	208	208	208	208
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).									
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).									

8- معامل بيرسون لأبعاد الولاء التنظيمي

Corrélations

## الملاحق

		الولاء_التنظيمي	بعد_الولاء_العاطفي	بعد_الولاء_المستمر	بعد_الولاء_المعياري
الولاء_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,895**	,835**	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208
بعد_الولاء_العاطفي	Corrélation de Pearson	,895**	1	,587**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208
بعد_الولاء_المستمر	Corrélation de Pearson	,835**	,587**	1	,582**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	208	208	208	208
بعد_الولاء_المعياري	Corrélation de Pearson	,856**	,681**	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	208	208	208	208
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

الملحق رقم 4: اختبارات ألفا كرومباخ لثبات الاستبانة

1- معامل ألفا كرومباخ لبعء المشاركة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,927	15

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

2- معامل ألفا كرومباخ لبعء الاتساق

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,941	14

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

3- معامل ألفا كرومباخ لبعء القدرة على التكيف

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,938	15

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

4- معامل ألفا كرومباخ لبعء المهمة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,947	15

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

## الملاحق

5- معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية )

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,980	59

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

6- معامل ألفا كرومباخ لبعء الولاء العاطفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,928	8

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

7- معامل ألفا كرومباخ لبعء الولاء المستمر

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,873	8

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

8- معامل ألفا كرومباخ لبعء الولاء المعياري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,828	7

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

## الملاحق

9- معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات المتغير التابع ( الولاء التنظيمي )

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,937	23

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

10- معامل ألفا كرومباخ للاستبانة ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,981	82

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	208	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	208	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

## الملاحق

الملحق رقم 5: التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة

الجنس <sup>a</sup>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	85	85,9	85,9	85,9
	أنثى	14	14,1	14,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

a. اسم المؤسسة = ميناء جيجل

العمر <sup>a</sup>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	1,0	1,0	1,0
	من 25_35 سنة	22	22,2	22,2	23,2
	من 36_45 سنة	49	49,5	49,5	72,7
	أكثر من 46 سنة	27	27,3	27,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

a. اسم المؤسسة = ميناء جيجل

الحالة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب_عزباء	15	15,2	15,2	15,2
	متزوج_ة	83	83,8	83,8	99,0
	أرمل_ة	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

a. اسم المؤسسة = ميناء جيجل

المستوى التعليمي <sup>a</sup>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	1,0	1,0	1,0
	متوسط	15	15,2	15,2	16,2
	ثانوي	24	24,2	24,2	40,4
	جامعي	59	59,6	59,6	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

a. اسم المؤسسة = ميناء جيجل

المركز الوظيفي <sup>a</sup>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	23	23,2	23,2	23,2
	عون تحكم	43	43,4	43,4	66,7
	عون تنفيذ	33	33,3	33,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

## الملاحق

a.اسم المؤسسة = ميناء جيجل

الأقدمية_في_العمل <sup>a</sup>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	خمس سنوات او أقل	9	9,1	9,1	9,1
	من 6 الى 10 سنوات	36	36,4	36,4	45,5
	من 11 الى 15 سنة	32	32,3	32,3	77,8
	أكثر من 16 سنة	22	22,2	22,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

a.اسم المؤسسة = ميناء جيجل

الجنس <sup>a</sup>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	60,3	60,3	60,3
	أنثى	23	39,7	39,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a.اسم المؤسسة = ميناء بجاية

العمر <sup>a</sup>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	2	3,4	3,4	3,4
	من 25_35 سنة	13	22,4	22,4	25,9
	من 36_45 سنة	30	51,7	51,7	77,6
	أكثر من 46 سنة	13	22,4	22,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a.اسم المؤسسة = ميناء بجاية

الحالة_العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب_عزباء	20	34,5	34,5	34,5
	متزوج_ة	37	63,8	63,8	98,3
	أرمل_ة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a.اسم المؤسسة = ميناء بجاية

المستوى_التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	1,7	1,7	1,7

## الملاحق

	متوسط	1	1,7	1,7	3,4
	ثانوي	20	34,5	34,5	37,9
	جامعي	36	62,1	62,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a.اسم المؤسسة = ميناء بجاية

المركز_الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	31	53,4	53,4	53,4
	تحكم عون	11	19,0	19,0	72,4
	تنفيذ عون	16	27,6	27,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a.اسم المؤسسة = ميناء بجاية

الأقدمية_في_العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	خمس سنوات او أقل	9	15,5	15,5	15,5
	من 6 الى 10 سنوات	13	22,4	22,4	37,9
	من 11 الى 15 سنة	14	24,1	24,1	62,1
	أكثر من 16 سنة	22	37,9	37,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a.اسم المؤسسة = ميناء بجاية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	42	82,4	82,4	82,4
	أنثى	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

a.اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25_35 سنة	8	15,7	15,7	15,7
	من 36_45 سنة	25	49,0	49,0	64,7
	أكثر من 46 سنة	18	35,3	35,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

a.اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة

الحالة_العائلية					
-----------------	--	--	--	--	--

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عزباء_أعزب	8	15,7	15,7	15,7
	متزوج_ة	43	84,3	84,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

اسم\_المؤسسة = ميناء\_سكيكدة

التعليمي_المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	6	11,8	11,8	11,8
	ثانوي	17	33,3	33,3	45,1
	جامعي	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

اسم\_المؤسسة = ميناء\_سكيكدة

المركز_الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	22	43,1	43,1	43,1
	عون تحكم	16	31,4	31,4	74,5
	عون تنفيذ	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

اسم\_المؤسسة = ميناء\_سكيكدة

الأقدمية_في_العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	خمسة سنوات أو أقل	1	2,0	2,0	2,0
	من 6 إلى 10 سنوات	14	27,5	27,5	29,4
	من 11 إلى 15 سنة	16	31,4	31,4	60,8
	أكثر من 16 سنة	20	39,2	39,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

اسم\_المؤسسة = ميناء\_سكيكدة

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	162	77,9	77,9	77,9
	أنثى	46	22,1	22,1	100,0
	Total	208	100,0	100,0	

## الملاحق

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	3	1,4	1,4	1,4
	من 25_35 سنة	43	20,7	20,7	22,1
	من 36_45 سنة	104	50,0	50,0	72,1
	أكثر من 46 سنة	58	27,9	27,9	100,0
Total		208	100,0	100,0	

الحالة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عزباء_ أعزب	43	20,7	20,7	20,7
	متزوج_ة	163	78,4	78,4	99,0
	أرمل_ة	2	1,0	1,0	100,0
	Total	208	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	2	1,0	1,0	1,0
	متوسط	22	10,6	10,6	11,5
	ثانوي	61	29,3	29,3	40,9
	جامعي	123	59,1	59,1	100,0
	Total	208	100,0	100,0	

المركز الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	76	36,5	36,5	36,5
	عون تحكم	70	33,7	33,7	70,2
	عون تنفيذ	62	29,8	29,8	100,0
	Total	208	100,0	100,0	

## الملاحق

الأقدمية_في_العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	خمس سنوات او أقل	19	9,1	9,1	9,1
	من 6 الى 10 سنوات	63	30,3	30,3	39,4
	من 11 الى 15 سنة	62	29,8	29,8	69,2
	أكثر من 16 سنة	64	30,8	30,8	100,0
	Total	208	100,0	100,0	

## الملاحق

الملحق رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

Statistiques <sup>a</sup>																	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	بعد_المشاركة
N	Valide	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,151	3,525	3,202	3,575	2,646	3,303	3,404	3,282	3,383	2,979	3,666	3,010	3,212	3,080	3,3636	3,319
Ecart type		,595	,972	1,020	,881	1,023	1,044	1,068	1,040	,976	1,124	,880	1,083	1,081	1,103	1,063	,659
اسم_المؤسسة = ميناء_جيبل a.																	

Statistiques <sup>a</sup>																	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	بعد_المشاركة
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,672	2,982	3,086	3,206	2,896	3,0690	3,137	3,086	3,086	2,931	3,224	2,775	3,034	3,000	3,620	3,120
Ecart type		,962	1,115	1,096	1,166	1,194	1,167	1,067	1,064	1,080	1,197	,991	1,200	1,154	1,169	,914	,838
اسم_المؤسسة = ميناء_بجاية a.																	

Statistiques <sup>a</sup>																
		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	بعد_الاتساق
N	Valide	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,959	2,949	2,888	2,929	2,737	3,292	3,030	3,151	2,858	3,363	3,171	2,890	3,292	3,333	3,061
Ecart type		,988	,962	1,086	,992	,932	1,042	1,073	,918	1,010	1,024	,969	1,138	,871	1,069	,715

## الملاحق

اسم المؤسسة = ميناء جيجل

### Statistiques<sup>a</sup>

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	بعد_الاتساق
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,103	2,896	2,931	2,879	2,896	3,034	2,931	3,293	3,155	3,327	3,241	2,879	3,241	3,189	3,071
Ecart type		,949	1,020	1,023	1,077	1,037	1,075	1,023	,973	,913	1,082	,942	1,170	1,048	1,146	,811

اسم المؤسسة = ميناء بجاية

### Statistiques<sup>a</sup>

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	بعد_الاتساق
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,196	3,274	3,156	3,274	3,058	3,470	3,392	3,588	3,509	3,607	3,451	3,313	3,411	3,568	3,376
Ecart type		,980	1,132	1,083	1,040	1,120	1,026	1,001	1,003	,987	,939	1,025	1,067	1,003	,877	,797

اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة

### Statistiques<sup>a</sup>

		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	بعد_القدرة_على _التكيف
N	Valide	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,717	2,919	2,979	3,343	2,909	3,222	3,333	3,414	3,212	3,383	3,161	3,151	3,101	3,111	2,979	3,129
Ecart type		1,069	1,130	1,049	1,041	1,079	1,005	,968	,958	,982	,829	1,017	,962	1,083	1,159	1,068	,706

## الملاحق

اسم المؤسسة = ميناء جيجل

Statistiques <sup>a</sup>																	
		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	القدر بعد _على_ التكيف
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,103	3,103	2,896	3,137	2,931	3,189	3,431	3,086	3,206	3,293	3,241	3,413	3,448	3,241	3,172	3,193
Ecart type		1,223	1,180	1,134	1,176	1,211	1,115	1,027	1,218	1,120	,973	1,014	,859	1,078	1,064	1,078	,849

اسم المؤسسة = ميناء بجاية

Statistiques <sup>a</sup>																	
		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	بعد القدرة على التكيف
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,078	3,392	3,294	3,529	3,509	3,470	3,568	3,666	3,588	3,529	3,568	3,509	3,666	3,490	3,490	3,490
Ecart type		1,074	1,021	1,082	1,007	1,007	,879	,854	,840	,852	,856	,922	,857	,864	,966	,880	,709

اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة

Statistiques <sup>a</sup>																	
		Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	بعد المهمة
N	Valide	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Manquan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## الملاحق

	t																
Moyenne	3,434	3,222	3,545	3,404	3,252	3,161	3,242	2,959	3,090	3,292	3,100	3,111	3,323	3,212	3,252	3,240	
Ecart type	,847	1,015	1,012	1,115	1,013	,997	1,088	1,185	1,069	1,080	1,064	,967	,967	1,032	1,023	,754	
اسم المؤسسة = ميناء جيجل																	

Statistiques <sup>a</sup>																	
		Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	بعد المهمة
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,517	3,396	3,448	3,327	3,155	3,051	3,086	3,034	3,051	3,258	3,241	3,172	3,431	3,172	3,172	3,234
Ecart type		,883	1,007	1,126	1,015	1,022	1,114	1,112	1,269	1,114	1,132	1,031	1,011	,993	1,078	1,141	,834
اسم المؤسسة = ميناء بجاية																	

Statistiques <sup>a</sup>																	
		Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	بعد المهمة
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,588	3,470	3,803	3,411	3,431	3,509	3,529	3,274	3,372	3,509	3,352	3,431	3,549	3,549	3,568	3,490
Ecart type		,983	1,046	,825	,920	1,005	,924	,945	1,059	1,232	1,083	1,073	1,005	1,045	1,101	1,081	,804
اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة																	

## الملاحق

Statistiques <sup>a</sup>		
الثقافة التنظيمية		
N	Valide	51
	Manquant	0
Moyenne		3,442
Ecart type		0,727
a. اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة		

Statistiques <sup>a</sup>		
الثقافة التنظيمية		
N	Valide	58
	Manquant	0
Moyenne		3,156
Ecart type		0,775
a. اسم المؤسسة = ميناء بجاية		

Statistiques <sup>a</sup>		
الثقافة التنظيمية		
N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		3,189
Ecart type		0,644
a. اسم المؤسسة = ميناء جيجل		

Statistiques <sup>a</sup>										
		Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	بعد الولاء العاطفي
N	Valide	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,424	3,030	3,242	3,282	3,353	3,141	3,282	3,828	3,323
Ecart type		1,125	1,110	1,107	1,088	1,023	1,133	1,078	,958	,893
a. اسم المؤسسة = ميناء جيجل										

Statistiques <sup>a</sup>										
		Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	بعد اولا العاطفي
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,534	3,362	3,362	3,327	2,931	3,293	3,327	3,724	3,357
Ecart type		1,111	1,103	1,238	1,129	1,137	1,124	1,049	1,225	0,894
a. اسم المؤسسة = ميناء بجاية										

## الملاحق

Statistiques <sup>a</sup>										
		Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	بعد_الولاء_العاطفي
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,607	3,529	3,607	3,529	3,529	3,490	3,627	3,902	3,602
Ecart type		1,021	1,083	1,078	1,007	1,026	1,065	,999	1,170	,880
a. اسم_المؤسسة = ميناء_سكيكدة										

Statistiques <sup>a</sup>										
		Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	بعد_الولاء_المستمر
N	Valide	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,272	3,363	3,151	3,373	3,303	3,292	3,161	3,575	3,311
Ecart type		1,028	1,054	1,081	1,045	1,054	1,145	1,113	,926	,748
a. اسم_المؤسسة = ميناء_جيجل										

Statistiques <sup>a</sup>										
		Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	بعد_الولاء_المستمر
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,344	3,396	3,569	3,775	3,551	3,637	3,327	3,758	3,545
Ecart type		1,178	,954	,975	,859	1,028	,852	1,066	,978	,656
a. اسم_المؤسسة = ميناء_بجاية										

Statistiques <sup>a</sup>										
		Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	بعد_الولاء_المستمر
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,392	3,372	3,411	3,529	3,490	3,549	3,627	3,686	3,507

## الملاحق

Ecart type	1,201	1,112	1,116	1,155	1,007	,965	1,019	,836	,861
a. اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة									

Statistiques <sup>a</sup>									
		Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	بعد_الولاء_المعياري
N	Valide	99	99	99	99	99	99	99	99
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,727	3,333	2,777	3,747	3,161	2,979	2,909	3,090
Ecart type		,956	1,020	,974	1,003	1,131	1,039	1,178	,729
a. اسم المؤسسة = ميناء جيجل									

Statistiques <sup>a</sup>									
		Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	بعد_الولاء_المعياري
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,827	3,275	2,793	3,327	2,982	3,086	2,637	2,990
Ecart type		1,045	1,056	1,151	1,114	1,051	1,128	1,180	,728
a. اسم المؤسسة = ميناء بجاية									

Statistiques <sup>a</sup>									
		Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	بعد_الولاء_المعياري
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,823	3,627	3,078	3,568	3,549	3,490	3,372	3,358
Ecart type		1,108	,979	1,146	1,081	1,006	1,065	1,057	,795
a. اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة									

## الملاحق

Statistiques <sup>a</sup>		
الولاء_التنظيمي		
N	Valide	51
	Manquant	0
Moyenne		3,495
Ecart type		,766
a. اسم_المؤسسة = ميناء_سكيدة		

Statistiques <sup>a</sup>		
الولاء_التنظيمي		
N	Valide	58
	Manquant	0
Moyenne		3,311
Ecart type		,616
a. اسم_المؤسسة = ميناء_بجاية		

Statistiques <sup>a</sup>		
الولاء_التنظيمي		
N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		3,248
Ecart type		,692
a. اسم_المؤسسة = ميناء_جيجل		

## الملاحق

الملحق رقم 7: اختبار فرضيات المستوى

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الثقافة_التنظيمية	208	3,2423	,70906	,04916

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الثقافة_التنظيمية	4,928	207	0,000	0,24226	0,1453	0,3392

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الولاء_التنظيمي	208	3,3265	0,69521	0,04820

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الولاء_التنظيمي	6,773	207	0,000	0,326	0,231	0,421

## الملاحق

الملحق رقم 8: اختبار معاملي الالتواء والتفلطح ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح

Statistiques descriptives						
	N	Moyenne	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
بعد_المشاركة	208	3,2853	-,574	,169	-,343	,336
بعد_الاتساق	208	3,1415	-,484	,169	-,327	,336
بعد_القدرة_على_التكيف	208	3,2356	-,537	,169	-,146	,336
بعد_المهمة	208	3,3000	-,709	,169	,036	,336
بعد_الولاء_العاطفي	208	3,4014	-,836	,169	,248	,336
بعد_الولاء_المستمر	208	3,4249	-1,127	,169	1,304	,336
بعد_الولاء_المعياري	208	3,1284	-,332	,169	,077	,336
N valide (liste)	208					

Coefficients <sup>a</sup>			
Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	بعد_المشاركة	,365	2,740
	بعد_الاتساق	,167	5,994
	بعد_القدرة_على_التكيف	,163	6,117
	بعد_المهمة	,227	4,414
a. الثقافة_التنظيمية Variable dépendante :			

## الملاحق

### الملحق رقم 9: اختبار فرضيات الأثر والفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,725 <sup>a</sup>	,526	,517	,48324
a. Prédicteurs : (Constante), بعد_المهمة, بعد_المشاركة, بعد_الاتساق, بعد_القدرة_على_التكيف				
b. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	52,641	4	13,160	56,356	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	47,405	203	,234		
	Total	100,045	207			
a. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي						
b. Prédicteurs : (Constante), بعد_المهمة, بعد_المشاركة, بعد_الاتساق, بعد_القدرة_على_التكيف						

### اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,623 <sup>a</sup>	,388	,379	,54795
a. تنمية_القدرات, التمكين, التوجه_بالفريق				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	38,794	3	12,931	43,069	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	61,251	204	,300		
	Total	100,045	207			
a. الولاء_التنظيمي						
b. تنمية_القدرات, التمكين, التوجه_بالفريق						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		T	Sig.	
		B	Ecart standard			Bêta
1	(Constante)	1,516	,183	8,282	,000	
	التمكين	,074	,067	,080	1,100	,273
	التوجه_بالفريق	,122	,063	,165	1,924	,056
	تنمية_القدرات	,359	,068	,437	5,263	,000

## الملاحق

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,708 <sup>a</sup>	,501	,494	,49463
a. Prédicteurs : (Constante), القيم الأساسية, التنسيق و التكامل, الاتفاق				

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	50,136	3	16,712	68,308	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	49,910	204	,245		
	Total	100,045	207			
a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي						
b. Prédicteurs : (Constante), القيم الأساسية, التنسيق و التكامل, الاتفاق						

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,308	,146	8,957	,000
	التنسيق و التكامل	,020	,072	,282	,778
	الاتفاق	,149	,076	,182	,052
	القيم الأساسية	,455	,069	,538	,000
a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي					

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,694 <sup>a</sup>	,481	,474	,50429
a. Prédicteurs : (Constante), التعلم التنظيمي				

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	48,167	3	16,056	63,134	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	51,879	204	,254		
	Total	100,045	207			
a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي						
b. Prédicteurs : (Constante), التعلم التنظيمي						

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients	t	Sig.
--------	-------------------------------	--------------	---	------

## الملاحق

				standardisés		
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,413	,161		8,768	,000
	التعلم_التنظيمي	,300	,061	,397	4,909	,000
	التركيز_على_العملاء	,076	,064	,085	1,184	,238
	خلق_التغيير	,224	,067	,275	3,370	,001
a. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي						

### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706 <sup>a</sup>	,498	,491	,49617
a. Prédicteurs : (Constante), الرؤية_الاستراتيجية, التوجه_الاستراتيجي, الأهداف_الاستراتيجية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	49,824	3	16,608	67,461	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	50,222	204	,246		
	Total	100,045	207			
a. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي						
b. Prédicteurs : (Constante), الرؤية_الاستراتيجية, التوجه_الاستراتيجي, الأهداف_الاستراتيجية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,283	,153		8,413	,000
	التوجه_الاستراتيجي	,115	,066	,140	1,742	,083
	الأهداف_الاستراتيجية	,136	,064	,183	2,119	,035
	الرؤية_الاستراتيجية	,370	,072	,438	5,162	,000
a. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي						

## الملاحق

### الملحق رقم 10: اختبار فرضيات الفروق

اختبار T المستقل لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
بعد_المشاركة	Hypothèse de variances égales	,046	,830	,731	206	,466	,09086	,12435	-,15430	,33602
	Hypothèse de variances inégales			,744	74,489	,459	,09086	,12211	-,15243	,33414
بعد_الاتساق	Hypothèse de variances égales	3,191	,076	-,353	206	,724	-,04563	,12916	-,30027	,20902
	Hypothèse de variances inégales			-,326	65,495	,745	-,04563	,13974	-,32467	,23342
بعد_القدرة_على_التكيف	Hypothèse de variances égales	10,174	,002	,315	206	,753	,04010	,12735	-,21098	,29117
	Hypothèse de variances inégales			,270	60,352	,788	,04010	,14855	-,25702	,33721
بعد_المهمة	Hypothèse de variances égales	,986	,322	-,364	206	,716	-,04838	,13281	-,31022	,21346
	Hypothèse de variances inégales			-,344	67,293	,732	-,04838	,14052	-,32884	,23208

## الملاحق

اختبار Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد_المشاركة	Intergruppes	2,970	3	,990	1,812	,146
	Intragruppes	111,447	204	,546		
	Total	114,417	207			
بعد_الاتساق	Intergruppes	2,286	3	,762	1,286	,280
	Intragruppes	120,908	204	,593		
	Total	123,193	207			
بعد_القدرة_على_التكيف	Intergruppes	1,858	3	,619	1,072	,362
	Intragruppes	117,892	204	,578		
	Total	119,750	207			
بعد_المهمة	Intergruppes	2,198	3	,733	1,167	,323
	Intragruppes	128,059	204	,628		
	Total	130,258	207			

اختبار Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد_المشاركة	Intergruppes	,588	2	,294	,530	,590
	Intragruppes	113,829	205	,555		
	Total	114,417	207			
بعد_الاتساق	Intergruppes	,033	2	,017	,027	,973
	Intragruppes	123,160	205	,601		
	Total	123,193	207			
بعد_القدرة_على_التكيف	Intergruppes	,098	2	,049	,084	,920
	Intragruppes	119,652	205	,584		
	Total	119,750	207			
بعد_المهمة	Intergruppes	,775	2	,387	,613	,543
	Intragruppes	129,483	205	,632		
	Total	130,258	207			

## الملاحق

اختبار Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد_المشاركة	Intergruppes	1,780	3	,593	1,074	,361
	Intragroupes	112,637	204	,552		
	Total	114,417	207			
بعد_الاتساق	Intergruppes	,599	3	,200	,332	,802
	Intragroupes	122,595	204	,601		
	Total	123,193	207			
بعد_القدرة_على_التكيف	Intergruppes	,231	3	,077	,131	,941
	Intragroupes	119,519	204	,586		
	Total	119,750	207			
بعد_المهمة	Intergruppes	1,848	3	,616	,979	,404
	Intragroupes	128,409	204	,629		
	Total	130,258	207			

اختبار Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد_المشاركة	Intergruppes	,284	2	,142	,255	,775
	Intragroupes	114,133	205	,557		
	Total	114,417	207			
بعد_الاتساق	Intergruppes	1,391	2	,696	1,171	,312
	Intragroupes	121,802	205	,594		
	Total	123,193	207			
بعد_القدرة_على_التكيف	Intergruppes	1,395	2	,697	1,208	,301

## الملاحق

	Intragroupes	118,355	205	,577		
	Total	119,750	207			
بعد_ المهمة	Intergroupes	,238	2	,119	,187	,829
	Intragroupes	130,020	205	,634		
	Total	130,258	207			

اختبار Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد_ المشاركة	Intergroupes	,635	3	,212	,380	,768
	Intragroupes	113,782	204	,558		
	Total	114,417	207			
بعد_ الاتساق	Intergroupes	,847	3	,282	,471	,703
	Intragroupes	122,347	204	,600		
	Total	123,193	207			
بعد_ القدرة_ على_ التكيف	Intergroupes	1,298	3	,433	,745	,526
	Intragroupes	118,452	204	,581		
	Total	119,750	207			
بعد_ المهمة	Intergroupes	1,583	3	,528	,837	,475
	Intragroupes	128,674	204	,631		
	Total	130,258	207			

اختبار Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد_ المشاركة	Intergroupes	2,435	2	1,217	2,229	,110
	Intragroupes	111,982	205	,546		
	Total	114,417	207			
بعد_ الاتساق	Intergroupes	3,744	2	1,872	3,212	,042
	Intragroupes	119,450	205	,583		

## الملاحق

	Total	123,193	207			
بعد_القدرة_على_التكيف	Intergroupes	4,529	2	2,265	4,029	,019
	Intragroupes	115,221	205	,562		
	Total	119,750	207			
بعد_المهمة	Intergroupes	2,445	2	1,223	1,961	,143
	Intragroupes	127,812	205	,623		
	Total	130,258	207			

اختبار Tukey لتفسير الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لاسم المؤسسة

Comparaisons multiples :							
Différence significative de Tukey							
Variable dépendante	(I) اسم_المؤسسة	(J) اسم_المؤسسة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
بعد_المشاركة	ميناء_جيجل	ميناء_بجاية	,19850	,12221	,238	-,0900	,4870
		ميناء_سكيكدة	-,08734	,12739	,772	-,3881	,2134
	ميناء_بجاية	ميناء_جيجل	-,19850	,12221	,238	-,4870	,0900
		ميناء_سكيكدة	-,28585	,14188	,111	-,6208	,0491
	ميناء_سكيكدة	ميناء_جيجل	,08734	,12739	,772	-,2134	,3881
		ميناء_بجاية	,28585	,14188	,111	-,0491	,6208
بعد_الاتساق	ميناء_جيجل	ميناء_بجاية	-,01010	,12622	,996	-,3081	,2879
		ميناء_سكيكدة	-,31542*	,13157	,046	-,6260	-,0048
	ميناء_بجاية	ميناء_جيجل	,01010	,12622	,996	-,2879	,3081
		ميناء_سكيكدة	-,30532	,14653	,096	-,6513	,0406
	ميناء_سكيكدة	ميناء_جيجل	,31542*	,13157	,046	,0048	,6260
		ميناء_بجاية	,30532	,14653	,096	-,0406	,6513
بعد_القدرة_على_التكيف	ميناء_جيجل	ميناء_بجاية	-,06381	,12397	,864	-,3565	,2289
		ميناء_سكيكدة	-,36090*	,12922	,016	-,6660	-,0558

## الملاحق

	ميناء_بجاية	ميناء_جيجل	,06381	,12397	,864	-,2289	,3565
		ميناء_سكيكدة	-,29709	,14391	,100	-,6369	,0427
	ميناء_سكيكدة	ميناء_جيجل	,36090*	,12922	,016	,0558	,6660
		ميناء_بجاية	,29709	,14391	,100	-,0427	,6369
بعد_المهمة	ميناء_جيجل	ميناء_بجاية	,00592	,13057	,999	-,3023	,3142
		ميناء_سكيكدة	-,24979	,13610	,161	-,5711	,0715
	ميناء_بجاية	ميناء_جيجل	-,00592	,13057	,999	-,3142	,3023
		ميناء_سكيكدة	-,25571	,15157	,213	-,6136	,1021
	ميناء_سكيكدة	ميناء_جيجل	,24979	,13610	,161	-,0715	,5711
		ميناء_بجاية	,25571	,15157	,213	-,1021	,6136

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار Anova في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الولاء_التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,093	,761	,903	206	,368	,10490	,11620	-,12419	,33400
	Hypothèse de variances inégales			,875	69,471	,385	,10490	,11993	-,13433	,34414

## الملاحق

اختبار **Anova** في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر

ANOVA					
الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,697	3	,566	1,173	,321
Intragruppes	98,348	204	,482		
Total	100,045	207			

اختبار **Anova** في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلي

ANOVA					
الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,558	2	,279	,575	,564
Intragruppes	99,488	205	,485		
Total	100,045	207			

## الملاحق

اختبار Anova في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA					
الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,521	3	,840	1,758	,156
Intragroupes	97,524	204	,478		
Total	100,045	207			

اختبار Anova في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي

ANOVA					
الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,233	2	1,117	2,340	,099
Intragroupes	97,812	205	,477		
Total	100,045	207			

اختبار Anova في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل

ANOVA					
الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,243	3	,081	,165	,920
Intragroupes	99,803	204	,489		
Total	100,045	207			

اختبار Anova في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير اسم المؤسسة

ANOVA					
الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,068	2	1,034	2,164	,118
Intragroupes	97,977	205	,478		
Total	100,045	207			

نتائج اختبار التباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعا لاسم المؤسسة

Récapitulatif des modèles <sup>a</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675 <sup>b</sup>	,455	,432	,52167

a. اسم المؤسسة = ميناء\_جيجل.

## الملاحق

b. بعد المهمة، بعد المشاركة، بعد الاتساق، بعد القدرة على التكيف. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,398	4	5,349	19,657	,000 <sup>c</sup>
	Résidus	25,582	94	,272		
	Total	46,979	98			
a. اسم المؤسسة = ميناء حيجل						
b. الولاء التنظيمي. Variable dépendante :						
c. بعد المهمة، بعد المشاركة، بعد الاتساق، بعد القدرة على التكيف. Prédicteurs : (Constante),						

Récapitulatif des modèles <sup>a</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,784 <sup>b</sup>	,614	,585	,39698
a. اسم المؤسسة = ميناء بجاية				
b. بعد المهمة، بعد المشاركة، بعد القدرة على التكيف، بعد الاتساق. Prédicteurs : (Constante),				

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,280	4	3,320	21,066	,000 <sup>c</sup>
	Résidus	8,353	53	,158		
	Total	21,633	57			
a. اسم المؤسسة = ميناء بجاية						
b. الولاء التنظيمي. Variable dépendante :						
c. بعد المهمة، بعد المشاركة، بعد القدرة على التكيف، بعد الاتساق. Prédicteurs : (Constante),						

Récapitulatif des modèles <sup>a</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,813 <sup>b</sup>	,661	,632	,46518
a. اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة				
b. بعد المهمة، بعد المشاركة، بعد القدرة على التكيف، بعد الاتساق. Prédicteurs : (Constante),				

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,411	4	4,853	22,426	,000 <sup>c</sup>

## الملاحق

	Résidus	9,954	46	,216		
	Total	29,365	50			
a. اسم المؤسسة = ميناء سكيكدة						
b. Variable dépendante : الولاء التنظيمي						
c. Prédicteurs : (Constante), بعد المهمة، بعد المشاركة، بعد القدرة، على التكيف، بعد الاتساق						