

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

# تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بقطاع الوظيف العمومي

دراسة حالة على بعض مديريات الوظيف العمومي لولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ:

◀ رميسة فييزة

د/ عبد الوهاب برحال

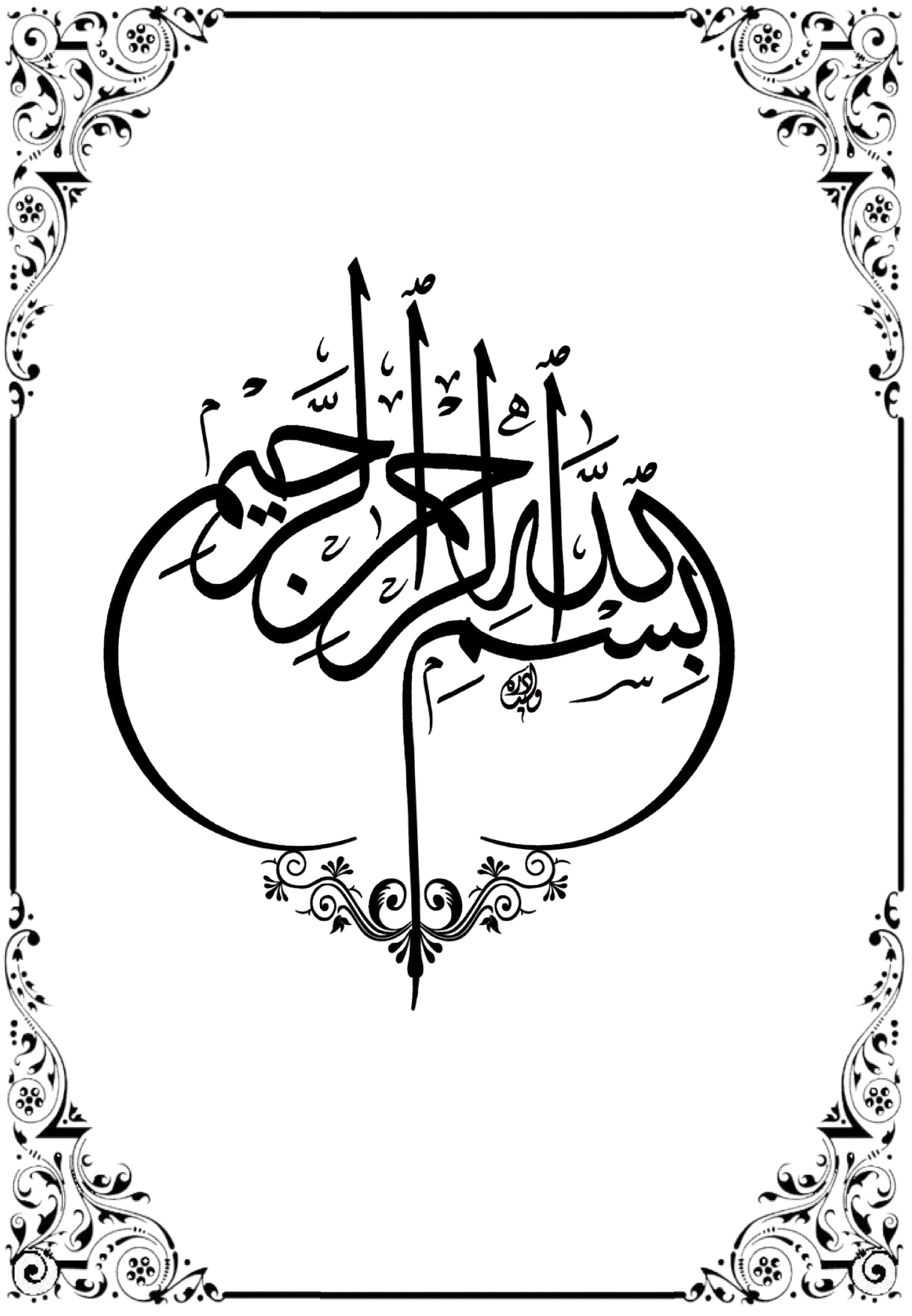
◀ فوزية يخلف

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذ سمير سالمى	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذ عبد الوهاب برحال	أستاذ محاضر - أ-	جامعة جيجل	مشرفا ومقرار
الأستاذ شفيق طاهر	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





## شكر وتقدير

الحمد والشكر الله العلي القدير حمدا مباركا على نعمه

الذي أعاننا ووفقتنا لإنجاز هذا العمل.

وأتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور "برحال عبد الوهاب" على دعمه ونصحه وتوجيهه طيلة فترة البحث، جزاه الله خيرا  
كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا العمل  
من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة أثار الله له بها سبيل الرشاد.



## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا

إلى من وهبني الحياة والأمل.... إلى من علمني النجاح والصبر.... إلى من علمني الصمود مهما كانت الظروف.... إلى من أجمل اسمه بكل عز وافتخار.... إلى أبي الغالي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء أطال الله عمره

إلى النور الذي ينير درب حياتي.... إلى منبع الحب والحنان والتفاني.... إلى بسمة الحياة وسر الوجود.... إلى من كان دعائها أساس نجاحي.... إلى أمي الحبيبة التي أضاعت حياتي أطال الله عمرها

ومنحها الصحة والعافية

إلى سندي في الحياة.... إلى من منحني السعادة وعلمني الحب والوفاء.... إلى منبع تفاؤلي واستمراري.... إلى مصدر دعمي ونجاحي.... إلى أعلى ما أمك.... إلى رفيق دربي ونور عيني.... إلى زوجي الغالي أدامك الله سنداً لي وأطال الله في عمرك.

إلى من شاركوني تفاصيل حياتي.... إلى معنى الوفاء والإخاء.... إلى أختي الوحيدة الغالية مريم.... إلى أختوتي عقبة، بلال وعبد الحكيم رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى براعم العائلة.... إلى رمز البراءة والعفوية: رهام، إبراهيم، أيوب.

إلى كل صديقاني.... وإلى من كانوا عوناً لي طيلة مشواري.... إلى كل من وقف بجانبني وساندني

أخص بالذكر: فوزية/الغالية، مريم، أمال، نرمان، هانية، فضيلة، أم السعد، أحلام، مريم، كوثر، لمياء.

رميسة

## الإهداء

أشكر ربي الذي أنار دربي وأعطاني القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع فلم نكن

لنصل إلى هنا لو لا فضله علينا سبحانه وتعالى .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

إلى نبع الحنان .... إلى الشعلة التي تنير بيتنا .... إلى التي علمتني ان أعيش

إلى التي جاءت لأشبع أنا .... إلى التي تعبت وشقت من أجل نجاحي أنا

إلى نور عيوني .... وسعادتي امي الغالية

إلى أبي الغالي صديق دربي .... وحب قلبي .... وسبب وجودي

إلى خطيبي سند كتفي وشريك حياتي وإلى عائلته الكريمة التي ستصبح عائلتي

إلى اخوتي: يحيى، رقية، جلال، هيلة وإلى صغيرة البيت نسرین

إلى اختي كنزة وزوجها بلال خديجة وزوجها عمر

إلى براعم البيت: إياد وجاد، هيثم ورتاج، إلى رزان ويزن

إلى صديقاتي: روميساء، صونيا، نسرین، حنان، عديلة، مريم، امال، أم السعد، وسام

الشكر موصول لكل شخص ساهم في هذا العمل

من قريب او من بعيد واسئل الله أن يوفقنا لنكمل السير في أفق هذا العلم

الواسع

فوزية

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الشكر
II	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري لدراسة
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
20	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
23	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
24	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي
28	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية
31	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة
33	المطلب الثاني: أداة الدراسة

قائمة المحتويات

34	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
37	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة
42	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
42	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
45	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة
49	المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة
51	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
56	خلاصة
58	الخاتمة
61	قائمة المراجع
67	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان	01
34	مصادر قياس المتغيرات المعتمدة في الاستبيان	02
34	مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCAL)	03
35	إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرت الخماسي	04
38	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الثقافة البيروقراطية بالبعد ككل	05
38	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الثقافة الإبداعية بالبعد ككل	06
39	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الثقافة الإبداعية بالبعد ككل	07
39	معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمحور ككل	08
40	معاملات الارتباط عبارات الولاء التنظيمي ولمحور ككل	09
41	معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	10
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	12
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	13
44	توزيع أفراد عينة حسب متغير الأقدمية	14
45	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقافة البيروقراطية	15
46	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقافة الإبداعية	16
47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقافة المساندة	17
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي	18
50	اختبار التوزيع الطبيعي	19
51	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	20



قائمة الجداول

51	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	21
52	نتائج قوة الارتباط وحجم التأثير	22
53	نتائج اختبار أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	01
12	مكونات الثقافة التنظيمية	02
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	05
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	06

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	المديريات محل الدراسة
02	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة
03	استبانة الدراسة
04	نتائج الصدق البنائي للاستبانة
05	نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ
06	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة
08	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
09	نتائج اختبار استقلالية متغيرات الدراسة
10	نتائج اختبار فرضيات الدراسة



# مقدمة

اهتم الباحثون بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح منظمات الأعمال وتفوقها، خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، حيث أدركت منظمات الأعمال أن الاهتمام بالموارد البشري يعتبر المحرك الأساسي في عملية الإنتاج، ومفتاح نجاحها واستمرارها، وبالتالي لا بد من اعتمادها على تشكيلة ثقافية واجتماعية تضمن لها هذا النجاح، فالثقافة التنظيمية بمحدداتها وما تشمل عليه من قيم، اتجاهات، معتقدات، رموز ولغة، تترك سمة في كل منظمة وهي ما تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، باعتبارها تحدد المعايير التي يتم من خلالها ربط أفرادها بها، وبالتالي ولاءهم لها، فللولاة أهمية وأثر على سير العمل وعلى تحقيق الأهداف المسطرة، كما يعد عنصراً حيوي لبلوغ الأهداف التنظيمية وتطوير خططها واستراتيجياتها، وبالتالي الدفع بعجلة تقدمها واستمراريتها وبقائها، فاللولاة لا يأتي من العدم بل هو شعور مكتسب، فالفرد العامل يبدي ولاءه للمنظمة التي يعمل بها من خلال إخلاصه وتمسكه بها وسعي لتحقيق أهدافها، لذلك وجب على المنظمات أن تبني ثقافتها التنظيمية في تعزيز اللولاة من خلال تركيز اهتمامها وتسخير كل إمكانياتها للحصول على ولاء موظفيها.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق، ونظراً لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية واللولاة التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة، جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على اللولاة التنظيمي لدى العاملين في قطاع الوظيف العمومي بولاية جيجل، وعلى هذا الأساس قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالية :

**هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على اللولاة التنظيمي**

**لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي على مستوى ولاية جيجل؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية سننتظر للأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المديريات محل الدراسة ؟
- ما مستوى اللولاة التنظيمي السائد في المديريات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة البيروقراطية على اللولاة التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة بولاية جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة الإبداعية على اللولاة التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة بولاية جيجل؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة المساندة على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة بولاية جيجل؟

#### ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ومختلف الأسئلة الفرعية قسمنا فرضيات الدراسة إلى فرضية رئيسية والفرضية الرئيسية مقسمة بدورها إلى ثلاثة فرضيات فرعية، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

#### الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة بولاية جيجل.

تدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الثقافة البيروقراطية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة بولاية جيجل.

#### الفرضية الفرعية الثانية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الثقافة الإبداعية في الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة بولاية جيجل.

#### الفرضية الفرعية الثالثة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الثقافة المساندة على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة بولاية جيجل.

#### ثالثا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين.
- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة بولاية جيجل (مديرية التجهيزات العمومية، مديرية البيئة، مديرية السياحة)

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي السائدة لدى الأفراد العاملين ببيض مديريات الوظيف العمومي محل الدراسة (مديرية التجهيزات العمومية، مديرية البيئة، مديرية السياحة) .
- التعرف على تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة (مديرية التجهيزات العمومية، مديرية البيئة، مديرية السياحة).
- تقديم توصيات واقتراحات للمسؤولين لدعم مسألة إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع الولاء التنظيمي وتدعمه.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- ✓ يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ قد تساهم الدراسة في التوصل إلى فهم أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين محل الدراسة.
- ✓ تنامي الوعي لدى المديرية بضرورة اعتماد على الثقافة التنظيمية كأداة أساسية في خلق الولاء لدى الموظفين.

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تعددت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية الأخرى بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها فيما يلي:

#### ✓ أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي لدراسة المواضيع ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وتوافق الموضوع مع التخصص المدروس.

- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة هذا الموضوع.

- تعد دراسة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من الدراسات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية.

#### ✓ أسباب موضوعية :

- توفر المراجع حول موضوع الدراسة.

- إمكانية إجراء الدراسة ميدانياً.

- محاولة معرفة أثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

## سادسا: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود وخصائص معينة ودراستنا هذه تمثلت حدودها فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** لقد جاء موضوع دراستنا في سياق التوجهات المعاصرة التي تعتبر المورد البشري رأس مال فكري واحد أهم أصول المؤسسة، حيث سنحاول الوقوف على احد أهم المداخل المعاصرة في تسيير المورد البشري.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2020 - 2021.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على 03 مديريات تابعة لقطاع الوظيفة العامة بولاية جيجل (مديرية التجهيزات العمومية، مديرية السياحة، مديرية البيئة).

## سابعا: المنهج المتبع

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية سيتم الاعتماد على منهج يستند في جوهره على الوصف في الجانب النظري لأنه كفيل بفهم وإدراك الموضوع محل الدراسة، كما سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال قيامنا بدراسة تطبيقية على بعض مديريات الوظيف العمومي لولاية جيجل

## ثامنا: هيكل الدراسة :

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية ولتأكيد أو نفي الفرضيات التي ثبتت عليها الدراسة، والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها تم الاعتماد على طريقة IMRAD وهي طريقة تعطي اهتماما ونسبة اكبر لمساهمة الباحث بالاعتماد على خطوات علمية صحيحة ومنهجية وليس الاهتمام بالتوازن الشكلي للبحث على حساب سلامة التحليل العلمي، وعليه تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية للموضوع حيث تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة وقد تضمن بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني فكان حول الأدبيات التطبيقية للدراسة التي لها علاقة بموضوع أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول استعرض طريقة وأدوات الدراسة وقد تضمن متغيرات الدراسة، أداة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، واختبار أداة



الدراسة، أما المبحث الثاني فكان عن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وتطرقنا فيها لتحليل خصائص عينة الدراسة، تحليل عبارات محاور الدراسة، اختبار نموذج الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

#### تاسعا: صعوبات الدراسة

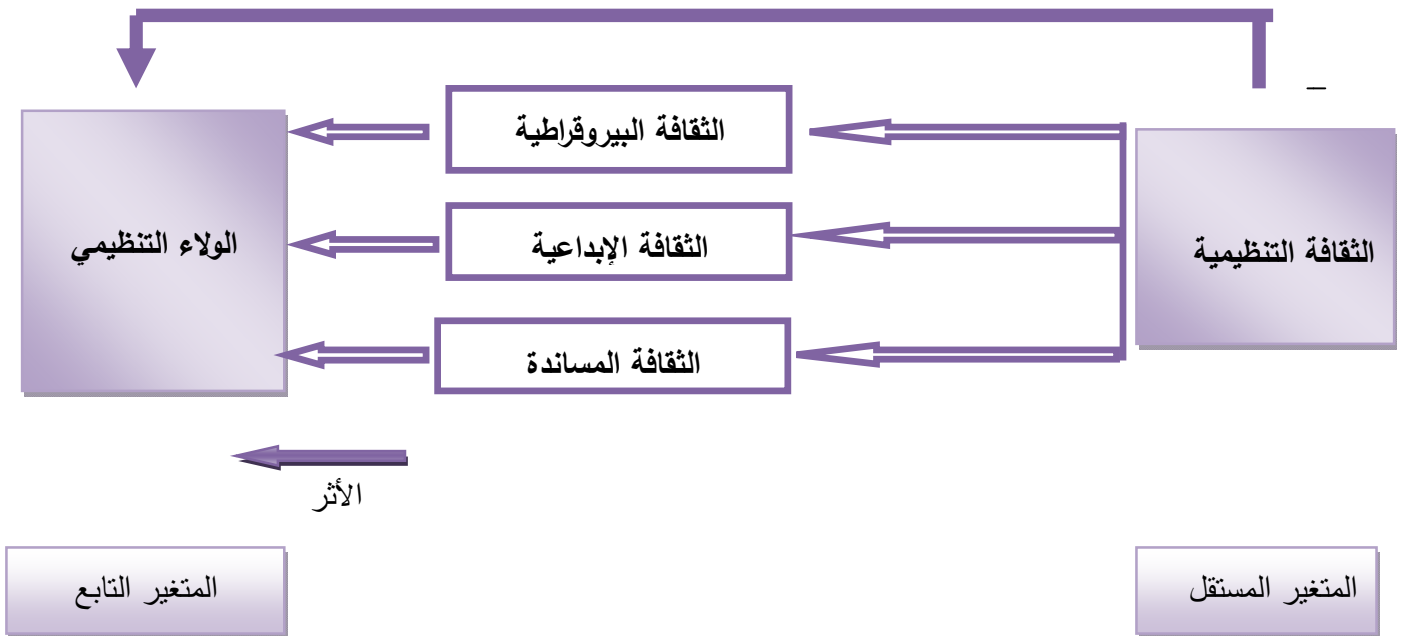
من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث ما يلي:

- صعوبة الأوضاع (التنقل) بسبب تفشي جائحة كورونا.
- ضيق الوقت لإنجاز هذه الدراسة.
- طول فترة استرجاع الإستبانات من طرف الموظفين.
- صعوبة الحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية في العديد من المديریات.

#### عاشرا: نموذج الدراسة

لقد حاولنا وضع نموذج للدراسة بناء على مراجعة مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة، والشكل الموالي يوضح النموذج الفرضي للدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

## تمهيد:

لطالما كانت الثقافة التنظيمية موضع اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث سعى الكل جاهداً إلى إزالة اللبس حول هذا المفهوم وإعطاء صورة واضحة له، فالثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية باعتبارها أحد عوامل نجاح المنظمة، فهي تستمد من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تطبقها المنظمة وهي التي تجعل العاملين يشعرون برضا والانتماء الذي يولد لهم الولاء للمنظمة.

وبغية الإلمام بأهم الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

**المبحث الأول:** الإطار النظري للدراسة.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للدراسة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

سننتظر في هذا المبحث إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، متمثل في مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي مع التركيز على أبعاد كل المتغيرين.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

سننتظر في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية بالتعرض لمفهومها، مكوناتها، أبعادها وأنواعها.

## أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

لقد تعددت واختلفت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية بتعدد واختلاف آراء الكتاب والباحثين ومن بين أهم هذه التعاريف نذكر منها ما يلي:

قبل تقديم تعريف الثقافة التنظيمية نشير أولاً إلى مفهوم الثقافة بصفة عامة والتي يمكن تعريفها بأنها "القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبير عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري، المادي، التعليم، التعلم، الأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"<sup>1</sup>.

بالعودة إلى مفهوم الثقافة التنظيمية نجد أن هناك اختلاف بين الباحثون في تقديم تعريف موحد لها حيث عرفها البعض على أنها: "نظام القيم والمعتقدات المشتركة التي تنمو وتتطور داخل المنظمة وتوجه سلوك الأفراد العاملين فيها"<sup>2</sup>، في حين يرى البعض الآخر أن الثقافة التنظيمية عبارة عن "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف وتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف"<sup>3</sup>، أما فريق آخر من الباحثين فيرى أن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة أشياء التي تتشكل من العقيدة، الفلسفة، القيم، المعتقدات، طرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد التنظيم"<sup>4</sup>، كما تعرف أيضاً على أنها "منظومة المعاني، الرموز، المعتقدات، الطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص107.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، الطبعة الثالثة، دار الثقافة، عمان، 2000، ص166.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل لنشر، عمان، 2009، ص172.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007، ص227.

خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع بين الأعضاء فيه<sup>1</sup>.

من خلال ما تناولناه سابقا، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من خلال جملة من المعايير وذلك من أجل تحديد سلوك الأفراد وضمان الاستقرار التام للمؤسسة بغية لتحقيق أهدافها.

### ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

لكل شيء خصائص وسمات تميزه وتجعله يبرز أكثر من غيره، فالثقافة عرفت تباينا وسمات مميزة عبر العصور واختلفت من حيث القوة والتطور ومن بين أهم هذه الخصائص هي:<sup>2</sup>

- ◀ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفين من حرية ومسؤولية تصرف في عمل؛
- ◀ درجة القبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة؛
- ◀ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- ◀ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
- ◀ درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة؛

بينما يضيف "السكرانه" بعض الخصائص منها:<sup>3</sup>

- ◀ الانتظام في السلوك والتفديد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف؛
- ◀ المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا)؛
- ◀ القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل الجودة العالية؛
- ◀ الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء؛
- ◀ القواعد: عبارة عن التعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له؛

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل لنشر، عمان، 2010، ص373.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص373.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانه ، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص159.

◀ المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

### ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات يمكن إجمالها كالتالي:<sup>1</sup>

◀ بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة؛

◀ إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): حيث توحد الثقافة السلوكية وتعطي معنى للدوار وتعزز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز؛

◀ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membeship): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من

نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛

◀ زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات؛

◀ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد البنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في المقاومة من يهدف إلى التغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛

◀ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع الأفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

### رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية

تجمع الأدبيات على أن مكونات الثقافة التنظيمية تنقسم إلى أربعة مجموعات هي:<sup>2</sup>

◀ الرموز (Symbolise): هي الكلمات أو اللغة، أو الأشياء والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.

◀ الأبطال (Heroes): الأبطال سواء كانوا حقيقيون أم من صنع، الخيال، أحياء أو أموات، فهم يجسدوا نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> تم إعدادها بالاعتماد على:

ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص155.

رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص155.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 236.

◀ **الطقوس (Rituals):** أنشطة جماعية كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

◀ **القيم (Values):** وتعني ما هو جيد أو سيئ، جميل أو قبيح، عقلاني أم غير عقلاني، هذه الأحاسيس يشترك فيها غالبية أفراد المنظمة.

إن العديد من هذه القيم القوية والأساسية Corevalues غير مكتوبة بل تتخلل الأعراف المشتركة والمعتقدات، الافتراضات، أساليب التفكير والتصرف بين أفراد المنظمة وتجاه الغرباء Outsiders، وكيفية تحليل ومعالجة المشاكل التي يواجهها.

ويضيف البعض الآخر لمكونات للثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

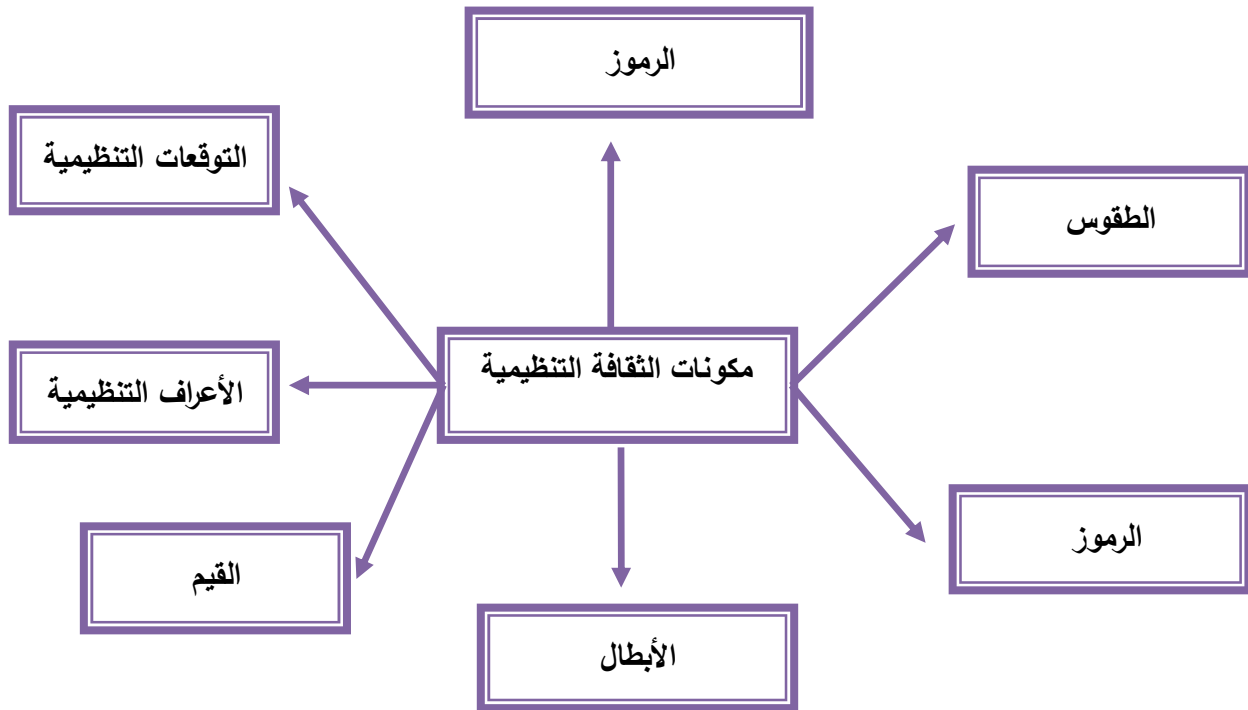
◀ **المعتقدات التنظيمية:** وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وكيفية انجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل، ومن أهم المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

◀ **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها أو عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها وهي معايير متفق عليها ولكنها غير مكتوبة، وواجبة الإتباع.

◀ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير مكتوب وهي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها العاملون في المنظمة، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها، فالعاملون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم أو عطائهم وضعا اجتماعيا معينا، وبالمقابل تتوقع المنظمة أن يعطى العاملون أفضل ما لديهم.

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي وبحوث العلمي العراقي، العراق، المجلة العربية للإدارة، مجلد التاسع وثلاثون، عدد الأول، 2019، ص ص 160-161.

الشكل رقم (02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: أبعاد الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية مجموعة من أبعاد، وهناك اختلاف بين الكتاب والباحثين في تحديد هذه الأبعاد، حيث يشير الكاتب:<sup>1</sup> (Pettigrew 1979) أن لثقافة التنظيمية ستة أبعاد وهو المعتقدات، الرموز، الأساطير، الطقوس، اللغة والفلسفة، أما (Ouchi 1981): فيرى أن لثقافة الأبعاد التالية الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرارات، الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل أو المهنة، في حين يشير الباحثان (Peters and 1982) (walerman) أن الأبعاد كالاتي: الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء، التنظيم البسيط، تعليم الفريق والوقت الفائض، أما (Kilmanneetal1983) فيرى أبعاد الثقافة التنظيمية إلى: المعتقدات، القيم والافتراضات، الإيديولوجية، الفلسفة والآراء، في حين حدد (Robbins 1990) أبعاد الثقافة التنظيمية إلى عشرة أبعاد أساسية تمثلت في روح المبادرة، احتمال المخاطرة، التوجيه، التكامل، الدعم الإداري، الرقابة، الهوية التنظيمية، نظم المكافآت، احتمال الصراع وأنماط الصراع.

<sup>1</sup> رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، الجامعة المستنصرية، 2009، ص08.



ويضيف البعض الآخر تقسيما لأبعاد الثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

◀ **المبادرة الفردية Individuel initiative**: أي المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد .

◀ **التسامح مع المخاطر Risk tolerance**: إلى أي مدى تشجع المنظمة موظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين مع ما في ذلك من المخاطر من فشل أو نجاح الأفكار الابتكارية الجديدة .

◀ **التوجيه Direction**: دور المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة للعاملين ليسيروا عليها.

◀ **التكامل Integration**: إلى أي مدى تشجع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق وتدعم روح التعاون

◀ **دعم الإدارة Management Support**: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم وموازرة لمرؤوسيتهم .

◀ **الرقابة Control**: ما هو حجم الرقابة على العمال وما مقدار الإشراف المباشر لإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.

◀ **الهوية Identity**: ما مدى انتماء وولاء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

◀ **نظام المكافأة Reward system**: ماهي الكيفية التي يتم توزيع المكافأة (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساسها وما معايير الأداء مقارنة بالتقدمية والمحاباة .

◀ **التسامح مع الصراع (النزاع) Conflict tolerance**: هل أنماط الاتصالات هي تقليدية أي بالتسلسل الوظيفي من أعلى لأسفل أم يمكن أن يكون هناك اتصالات غير رسمية أم قد تكون الاتصالات بصورة شبكية أي على مستوى الأفقي بين العمال وبعضهم البعض.

#### سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد عدة أنواع للثقافة التنظيمية، حيث تختلف من منظمة إلى آخر باختلاف وتعدد معايير التقسيم

المتبعة وسنتطرق إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية (الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة) وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لاستشفائي بوزيدي لخضر ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2004، ص37.

<sup>2</sup> فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص134.

➤ **الثقافة القوية:** هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم، ويمكن الإشارة أيضا إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم ومعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم اتجاهاتهم داخل المنظمة، فالثقافة القوية هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، حيث تركز على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ النشاطات وقواعد العمل التي ينبغي احترامها من قبل كل الأعضاء في جو من الثقة والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الهدف المشترك، حيث تعتمد الثقافة القوية على عنصرين هما:<sup>1</sup>

• **الإجماع (Consensus) أو مدى المشاركة (Sherdness):** لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء والقيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين.

• **الشدة (Intensit):** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية وتزداد الثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

➤ **الثقافة الضعيفة:** هي عكس الثقافة القوية حيث لا تحظى بالثقة وقبول الواسع من طرف الأعضاء المنظمة وبالتالي يجد العمال صعوبة في الانسجام مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

في حين يرى (Kob-Gofec et garak jones) أن الثقافة التنظيمية أنواع أخرى هي:<sup>2</sup>

➤ **الثقافة الشبكية:** وتمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية، وهذا التطوير بقدر الأفراد على استخدام المعلومات وإجراء التحالفات بما يحقق درجة التعاون يعمل على زيادة الإنتاجية.

➤ **الثقافة المستأجرة:** وتمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية، وتفصيل العمل على الحياة الخاصة وهذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة للاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه الاتصالات نحو الأعمال، والمنظمات التي تملك هذا النوع من الثقافات يمكن أن تعمل بفعالية عندما تكون أهدافها واضحة.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 268.

<sup>2</sup> فاطمة دريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-155.

➤ **الثقافة الجزئية:** وتمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي يسبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في المنظمة، كما أن هناك ضعف في الاتفاق حول الأهداف و عوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الإستراتيجية فصلا عن صعوبة إدارة الأعلى لأدنى وشعور القادة بالانعزالية وضعف التقارير.

➤ **الثقافة العامة:** وتمتاز بارتفاع درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية في أن واحد وبما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة والعمل لفترات طويلة، إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة كما أن صغر حجم المنظمات يجعلها بتخصص بإنتاج منتج واحد، وهذا النوع من الثقافات يوجد في المنظمات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية على لتطوير الصداقات والأهداف المشتركة.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي

سننظر في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالولاء التنظيمي بالتعرض لمفهومه، أنواعه وأبعاده.

#### أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

لقد اختلف الباحثون في وضع تعريف موحد للولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض بعض المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون هذا المجال والتي منها:

يعرف موسى اللوزي الولاء التنظيمي على أنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل وهو أيضا حالة يتمثل فيها الفرد بالقيم والأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على العضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه<sup>1</sup>"، كما يعرف أيضا بأنه: "كلمة ذات قيمة كبيرة ومعنى سام ونبيل، الولاء بالمعنى اللغوي هو الانتماء، الانتساب، الإخلاص، وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم، فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم والولاء بهذا المعنى ينطوي الارتباط وتماسك وجذب<sup>2</sup>"، في حين يرى البعض الآخر من الباحثين أن الولاء التنظيمي: "إحساس الفرد بالانتماء أو الرغبة في أن يكون عضو في المؤسسة واستعداد لها والالتزام بمبادئها<sup>3</sup>".

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، طبعة الأولى، دار وائل لنشر وتوزيع، عمان، 1999، ص119.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص278.

<sup>3</sup> صلاح عياد وآخرون، أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ادرار252- حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني، 2019، ص56.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الولاء التنظيمي شعور ايجابي يتولد لدى الفرد اتجاه مؤسسته والإخلاص لها والسعي لتحقيق أهدافها.

### ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي

تكمن أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ◀ يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة؛
- ◀ الأداء المتميز للعمل؛
- ◀ الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج دوران العمل؛
- ◀ إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالامبالاة في العمل والسرقة والتخريب؛
- ◀ كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل مما ينعكس إيجابا على الأداء؛
- ◀ الولاء التنظيمي يزيد من درجة الرضا ويحفز على بذل الجهد والعمل بالمنظمة، كما يحقق الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

### ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>2</sup>:

- ◀ يعتبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبة الشديدة في البقاء به؛
- ◀ يشير إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛

<sup>1</sup> تم إعدادها باعتماد على:

زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 277-278.  
ابنسام محمد أحمد مدني وآخرون، دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء للعاملين بكلية كسلا التقنية، مجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الخامس، عمان، 2018، ص 14.

<sup>2</sup> محمد صلاح الدين أبو علاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص 38-39.

- ◀ الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية الأخرى داخل التنظيم؛
- ◀ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- ◀ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثير الإستراتيجية؛
- ◀ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

#### رابعاً: أنواع الولاء التنظيمي

ورد في الأدبيات ذكر العديد من أنواع الولاء التنظيمي نذكر منه:<sup>1</sup>

- ◀ **الولاء الموقف:** ينظر علماء السلوك التنظيمي للولاء على أنه بمثابة صندوق أسود حيث يحتوي هذا الصندوق على عوامل تنظيمية وشخصية، مثل السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية والخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد المؤسسة .
- ◀ **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك افردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك ،والتصرف داخل المؤسسة نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك ،مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالافتتاح عن هذا السلوك.
- ◀ **الولاء التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة، وتعترف فيها بمجهود الأفراد العاملين إضافة إلى بطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية.
- ◀ **الولاء المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في تركها.

<sup>1</sup> أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة الأغواط، أطروحة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، ص 134، 2018.

◀ **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى.

#### خامسا: مراحل تشكيل الولاء التنظيمي

يمر الولاء بثلاث مراحل حددها Buchanan بوشنان في بحثه حول تطور الولاء المسؤولين لتنظيمات العمل سنة 1974 وهي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: مرحلة التجربة

هي الفترة الممتدة من تاريخ التوظيف مباشرة وتمتد لسنة واحدة، حيث يكون العامل خلال هذه الفترة خاضعا لتدريب والاختبار وهدفه الأساسي الحصول على الاستقرار والأمن الوظيفي حيث يحاول العامل في هذه المرحلة التكيف مع البيئة الداخلية لتنظيم والسعي لتحقيق الرضا وبذل أقصى جهده من أجل الإبداع والتميز وإظهار مكانته وخبراته ومهاراته في الأداء.

وتظهر خلال هذه المرحلة كثير من الخبرات مثل: تحديات العمل، تضارب الولاء، بروز جماعات العمل هذه المرحلة تسمح للعامل بالتعرف على ظروف العمل وعلى السياسة المطبقة داخل التنظيم والعلاقات السائدة ببيئة العمل مما يسمح له بتكوين اتجاهاته نحو المؤسسة ومعرفة مدى تأقلمه وتكيفه بالعمل فيها وتقبله لقيمتها وأهدافها.

#### ثانيا: مرحلة العمل والانجاز

وهي الفترة التي تلي الفترة التجريبية وتمتد من سنتين (2) إلى أربع (4) سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز وظهور قيم الولاء لتنظيم والعمل.

<sup>1</sup> تم إعدادها بالاعتماد على:

خيرى أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة الدكتوراه، قسم علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 81.

عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، العدد الثامن عشر، 2015، ص 54.

زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

## ثالثاً: مرحلة الثقة بالتنظيم

تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تتكون في المرحلتين السابقين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

## سادساً: أبعاد الولاء التنظيمي

تعددت أبعاد الولاء التنظيمي إلى أن البعض يرى إلى أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هي:<sup>1</sup>

◀ **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله "استقلالية" وأهمية الفرد وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين، ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية.

◀ **الولاء المستمر:** ويعتمد على أساس الربح الذي يستحقه الفرد من البقاء في المنظمة مقابل ما سيفقده فيما لو تركه للعمل ولالتحاقه بتنظيم آخر، فهذا يعتمد على المصلحة المادية.

◀ **الولاء المعياري:** يعبر الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بتنظيم آخر، فهذا يعتمد على المصلحة المادية.

أما البعض الآخر فيرى الولاء مرتبط إما بالموقف وإما بالسلوك<sup>2</sup>، فالولاء المرتبط بالموقف فيه يمثل الولاء اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها حيث أن العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب إما تكون ضمنية وتعبر عن النظرة التبادلية وهي قريبة من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم حيث أن الفرد يعمل التزامه مقابل الحصول على عوائد من التنظيم، أما الولاء السلوكي فيهتم بالعملية التي تطور فيها التزامه ليس بالتنظيم فقط بما يفعله أو يؤديه.

## سابعاً: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي لدي العاملين

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مروان صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، مجلة الجامعة العراقية، العدد (3/36)، 2016، ص 387.

<sup>2</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء التنظيمي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، 2012، ص ص 156-157، عمان، 2011.

<sup>3</sup> زيد منير عبودي، مرجع سبق، ص ص 211-214.

◀ **المكانة الاجتماعية:** قد تكون مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد ببعضهم البعض في التنظيم حسب مرتبتهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم.

◀ **اتساع حاجات العاملين في التنظيم:** من المعروف أن العاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ويسعون لأن يكونوا منتمين لجماعة ويسعون لتحقيق ذاتهم.

◀ **الأدوار:** لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة، يستطيع الأفراد فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض الأدوار.

◀ **الرضا الوظيفي:** يرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما ينطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة.

◀ **نظام الأجور والحوافز:** إن نظام الأجور يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم يعزز في استمرارهم في العمل.

◀ **المناخ التنظيمي:** إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة يعزز بالثقة العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة.

◀ **بناء الثقة التنظيمية:** إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعلية، وتعتمد على رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار.



## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

## المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة لثقافة التنظيمية باللغتين العربية والأجنبية.

## أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة عبد الستار مركمال (2013) والتي كانت بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"<sup>1</sup>،

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة (دراسة حالة لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة)، وكذا الأداة البحثية والمتمثلة في المقابلة، وقد تم اختبار عينة البحث المكونة من معلم موزع حسب التخصص المهني والجنسي وزعت عليهم إستبانة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل بدرجة توافق قيم وثقافة الفاعلين مع قيم وثقافة التنظيم أي ما تدعى بالثقافة التنظيمية.

2- دراسة أحمد موسى المهدي أبو سمورة (2014) والتي كانت بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم"<sup>2</sup>،

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين وبيان الصعوبات والمعوقات التي تواجه الأداء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية كما تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة، وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين، وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعلم العالي (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية غرب النيل)، قد اشتملت العينة على (384 فرد ) تم اختيارهم بطريقة عشوائية ،حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، كذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، ومن خلال وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافر التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جدا وغير مجدية بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات العمل.

<sup>1</sup> عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير، كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، 2013.

<sup>2</sup> أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2014.

### 3- دراسة الدكتور أحمد عامر العجمي (2020) والتي كانت بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود ثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصاريف الكويتية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم اختيار عينة مكونة من (391 عامل) في المصارف الكويتية، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والثقافة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الكويتية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر والحوافز) على الالتزام بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية.

### 4- دراسة عبد السلام حمادوش (2014) والتي كانت بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 104 فرد، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي قطاع الصحي وفق متغيري السن والجنس.

#### ثانياً: الدراسات بالأجنبية

### 1- دراسة سلمان حبيب وآخرون (2014) والتي كانت بعنوان:

### "The Impact of Organizational CULTURE On Job Satisfiom Employes Commitment and Turn Over Intertion"<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> د/أحمد عامر العجمي، أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على المصاريف التجارية الكويتية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد الثالث، 2020

<sup>2</sup> عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيدي لخضر، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، 2014.

<sup>3</sup> Sahman Habib ,The Impact of Organizational Culture on Job Satisfisfaction Employess Commitment and Turn Intertion , dvancAes in Economics and 2(6), 2014 .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والتزام الموظفين والاحتفاظ بالموظفين في المؤسسة، تم جمع البيانات من خلال استبيان يتكون من 24 سؤالاً، تكونت العينة من 235 موظف من مختلف المنظمات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم يؤثر بشكل كبير على التزام الموظف ورضاه الوظيفي والاحتفاظ به.

ثانياً: دراسة (Mandan Momeni at al (2012) والتي كنت بعنوان :

### **The Relationship between Organizational culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي توصلت هذه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جمع مكونات الثقافة التنظيمية بما في ذلك التكيف، المشاركة، الرسالة والالتزام.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي باللغتين بالعربية والأجنبية

أولاً-الدراسات العربية

1-دراسة صالح عيادة وآخرون (2014) والتي كانت بعنوان:

"أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة أدرار 252-2" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة أدرار 252، تم جمع البيانات باستخدام استبانته وزعت على عينة مكونة من 31 مفردة، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمية.

2- دراسة محمد صلاح أبو العلا (2009) والتي كانت بعنوان: "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"<sup>3</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية (الأمن الوطني بقطاع غزة)، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات

<sup>1</sup> Mandan Momeni at al, The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment Staff Department of General Prosecutors of Tehran, International of business and social sciece, vol 03 No13, 2012.

<sup>2</sup> صالح عيادة، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة أدرار-252، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، 2014.

<sup>3</sup> محمد صلاح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

واقترنت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن أفراد مجتمع الدراسة يضم 147 مفرد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

### 3- دراسة عبادو خديجة (2015) والتي كانت بعنوان: "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات بالجزائر وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير التخصص والرتبة والأقدمية ومكان العمل ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على أداة بورثر لقياس مستوى الولاء التنظيمي، تم تطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة تتكون من 447 أستاذاً وأستاذة، تم اختبارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة والوادي وغرداية ويسكرة بالجنوب الجزائري، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.

### 4- دراسة عبد الله آدم قور (2016) والتي كنت بعنوان: "التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصاريف التجارية السودانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع المعلومات بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 220 فرد، توصلت الدراسة إلى وجود أثر بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمصاريف السودانية.

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

سنستعرض في هذا بعض الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي باللغتين العربية

والأجنبية

#### أولاً: الدراسات بالعربية

### 1- دراسة احمد سويسي (2017) والتي كانت بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي"<sup>3</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسس التي تبني عليها ثقافة المنظمة لأجل الوصول إلى كفاءة أعلى وهذا من خلال معرفة رغبات العاملين وطموحاتهم ومن ثم الوصول إلى ولاء العامل لمؤسسته والذي يتولد عنه

<sup>1</sup> عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة-غرداية-الوادي-بسكرة )، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن عشر، 2015.

<sup>2</sup> عبد الله أحمد آدم قور، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصاريف التجارية السودانية، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

<sup>3</sup> أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أمحيدة بن عجيلة الأغواط، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، 2017.

الرقابة الذاتية التي تجعله يحافظ على المؤسسة التي يعمل بها، ويكرس حياته ومبادئه وقيمه لخدمة أهدافها، وكذا التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة، ودراسة تأثير كل من ثقافة الإبداع بالمؤسسة وتأثيرها بالولاء التنظيمي للعامل بهذه المؤسسة، كذلك تم التطرق إلى كل من ثقافة التحفيز وثقافة المشاركة في صنع القرار، والتي رأى الباحث أن لها تأثير على الولاء التنظيمي للفرد كذلك تم التطرق إلى أهم الأبعاد التي تشكل الولاء التنظيمي للمؤسسة، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل دقيق للأسباب الحقيقية وراء هذا السلوك، حيث تم اختيار العينة الطبقية المكونة من (380 عامل) من أصل (577 عاملاً) قد توصلت الدراسة التي قام بها الباحث بأن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصر مهماً لذا المؤسسة، فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، وتعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة، فهي تمثل القيم السائدة وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.

## 2- دراسة منير إبراهيم أحمد طالب بالعنوان (2011) والتي كانت بعنوان: "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية و جامعة الأقصى) وهدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الثلاث، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة السائدة في الجامعات الثلاث ومستوى الولاء التنظيمي، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية بجمع البيانات وطبقت على عينة مكونة من 450 عاملاً من الإداريين والأكاديميين، كما استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر والجامعة الإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديها أنماط سلوكية إيجابية وأن هناك سياسات وإجراءات يلتزم بها العاملون، وأيضاً هناك أنظمة وقوانين يلتزم بها العامل وتضمن له حقوقه، بينما ثقافة جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست إيجابية وأن السياسات وإجراءات والقواعد والقوانين لا يلتزم بها العاملون في الجامعة كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات المتبعة، الأنظمة والقوانين التي تتبعها الجامعة، التوقعات التنظيمية) بالولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> منير إبراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011 .

### 3- دراسة منصور عبد القادر محمد منصور (2014) والتي كانت بعنوان: "أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى)"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى، حيث تم توزيع عينة عشوائية عددها 108 إستبانة على أفراد العينة المبحوثة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعة، وكذلك عدم وجود فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات.

### 4 - دراسة عشوش بشير (2017) والتي كانت بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إدارات المؤسسة الوطنية سوناطراك"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، تم الاعتماد على إستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي تحليلي، وزعت على عينة مكونة من 100 مستخدم يعملون بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

خامساً : دراسة عودة مشاركة وآخرون والتي كانت بعنوان:

### "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله ، وكان مجموع المبحوثين 136 موظفاً، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بينت نتائج الدراسة أن استجابات العينة المبحوثة كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية، ومتوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، وفي حين كانت مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة بدرجة متوسطة وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حالة جامعة الأقصى، مجلة روى اقتصادية، العدد السادس، 2014.

<sup>2</sup> عشوش بشير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إدارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد السادس، 2017.

وأبعاد الولاء الوظيفي باستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر.

### ثانياً: الدراسات بالأجنبية

1- دراسة نور الدين شفاء وآخرون (2018) Nour Aldin Shifa and other والتي كانت بعنوان:

#### **Relationship between Organieational Culture and job Loyalty among Five-Star and Four-star Hotel Employees<sup>1</sup>**

هدفت هذه لدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وخصائصها والتأثير على الولاء الوظيفي بين موظفي الفنادق من فئة 5 نجوم و4 نجوم في ماليزيا، تم جمع البيانات من 270 موظف في الفنادق من خلال إستبانة ذاتية الإدارة، توصلت هذه الدراسة إلى وجود ثلاثة أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة المبتكرة، الثقافة الداعمة) والتي لها تأثير كبير على ولاء الموظفين، حيث عملت هذه الدراسة على تطوير فهم أفضل لثقافة التنظيمية وأساليب القيادة تأثير على ولاء الموظفين اتجاه مؤسستهم.

2- دراسة (John 1998) بعنوان:

#### **The Relationship of orgaiazitional commitment to the Organieational culture of high schools universiy place<sup>2</sup>.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا، وقد تم جمع البيانات بطريقة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وقد توصلت هذه الدراسة أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال، إضافة إلى عدم وجود علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي.

#### ← التعقيب على الدراسات السابقة

تعتبر دراستنا الحالية امتدادا للدراسات السابقة في سياق الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث تلتقي دراستنا بشكل خاص مع دراسة (أحمد السويسي 2017)، (منصور عبد القادر محمد منصور 2014) في تناولهما لكلا من المتغير الثقافة التنظيمية متغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، حيث

<sup>1</sup> Nour Aldin Shifa at al , **Relationship between Organieational Culture and job Loyalty among Five-Star and Four-star Hotel Employees, international journal of Acadamic Research in Business And Social Sodal**, vol8, No 15,2018.

<sup>2</sup> Jones, **The Relationship of orgaiazitional commitment to the Organieational culture of high schools universiy place**, proQuest Dissertations, vol 15, 1998.

تطرق هذه الدراسات إلى أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي أما دراسة (منير ابراهيم أحمد طالب 2011)، دراسة (عشوش بشير 2017)، دراسة (نور الدين شفاء 2018) ودراسة (جون 1998) فتطرق إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي أما فيما يخص أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية وما سبقها من دراسات فيمكن توضيحها فيما يلي:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كيفية قياس أبعاد الثقافة التنظيمية فقد اقتصرنا على ثلاثة أبعاد (الثقافة البيروقراطية، الثقافة المساندة، الثقافة الإبداعية) أما دراسة أحمد سويسي فهدف لمعرفة رغبات العاملين وطموحاتهم ومن ثم الوصول إلى ولاء العامل، أما دراسة (منصور عبد القادر محمد منصور 2014) فتطرق لمعرفة بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى.



**خلاصة**

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ، والذي يخدم كفاءة التنظيم ويمده بالدافعية اللازمة للتقدم والرفي والتطور، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد ويتحدد سلوكه التنظيمي، فيساهم في تطابق أهداف الفرد مع أهداف التنظيم مما يؤدي بالعامل إلى الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ومن أجل تحقيق ذلك لابد من إيجاد ثقافة جديدة مناسبة من خلال تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية.

## الفصل الثاني :الدراسة الميدانية

المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشته

## تمهيد

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري في الميدان، من خلال دراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين محل الدراسة.

وعليه يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الذي سنستعرض فيه الطرق المستخدمة في الجانب الميداني ومصادر جمع المعلومات، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى بناء أداة الدراسة واختبار صدقها وثباته، ثم يتم تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الاستبيان لنصل إلى اختبار فرضيات الدراسة ثم نختم بمناقشة نتائج الدراسة، وتقديم الاقتراحات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

### المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث توضيح طريقة ومتغيرات الدراسة، من خلال إبراز الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا في تحليل البيانات المجمعة، وكذا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية

تشير الطرق المستخدمة في البحث العلمي إلى المنهج المتبع من قبل الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وفي دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي انطلاقاً من موضوع دراستنا المتعلق بدراسة الأثر الموجود بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين محل الدراسة، ووفقاً لذلك فإن دراستنا هذه هي ذات طابع وصفي من خلال ما تناولناه في جانبها النظري الذي وقفنا فيه على وصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، أما الجانب التحليلي فيتجلى من خلال قيم الباحثين بجمع البيانات عن متغيرات الدراسة بأخذ عينة من الأفراد العاملين على مستوى المديرية محل الدراسة (مديرية البيئة، مديرية التجهيزات العمومية، مديرية السياحة والصناعة التقليدية والعمل الجماعي) قصد تحليلها للتعرف على الأثر الموجود بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين محل الدراسة.

#### أولاً: مصادر جمع البيانات

كغيرها من الدراسات، استخدمنا مجموعة من المصادر قصد الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة وذلك وفقاً لما يلي:

##### • البيانات المكتوبة

لتغطية الجانب النظري للدراسة، تم الاعتماد على الكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

##### • المعلومات والبيانات الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الخاصة بموضوع دراستنا باعتباره من أكثر الأدوات استخداماً في مثل هكذا بحوث نظراً لعدد المزايا التي يتمتع بها التي من أبرزها أنه يسمح بسرعة الحصول على البيانات بالإضافة إلى كونه يسمح للمبحوث بالإجابة بحرية تامة وبكل كموضوعية عن الأسئلة الواردة فيه دون أي تدخل للباحث.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

## 1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه "جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث"<sup>1</sup>.

وهناك عدة حالات يتعذر فيها المسح الشامل وعندها نلجأ إلى دراسة جزء من المجتمع الإحصائي تسمى "العينة"<sup>2</sup>.

في دراستنا هذه التي نحاول فيها التعرف أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين على مستوى تلك المديریات.

## 2 - عينة الدراسة

في كثير من الأحيان يصعب إجراء بحوث تشمل جميع مفردات المجتمع موضوع الدراسة نظراً لوجود عدة عوائق تحول دون ذلك، ضمن هذا المعطى فرضت الدراسة على الباحثان انتهاز أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة التطبيقية، في هذا السياق اختارت الباحثان عينة عشوائية من الموظفين العاملين على لدى الأفراد العاملين محل الدراسة ولعل السبب وراء اختيارنا لهذا النوع من العينات هو كبر حجم مجتمع الدراسة الذي يتطلب جهداً ووقتاً طويلاً لمسحه وجمع كافة معلوماته.

في سياق متصل، وبعد تحديد نوع المعاينة المستخدمة يأتي الدور بعدها لتحديد حجم العينة المراد أخذها من المجتمع الأصلي وهذه الخطوة تتطلب من الباحث الحرص على أخذ عينات ممثلة للمجتمع قصد تعميم النتائج عليه، وكذلك تسمح بإجراء مختلف اختبارات الإحصائية قصد الوصول لنتائج أكثر دقة، غير أن التمحيص في الأدبيات يضعنا أمام حقيقة مفادها أنه من الصعب جداً إيجاد طريقة واحدة لاختيار تمثيل المجتمع وصالحة لجميع البحوث والدراسات، ونحن في دراستنا هذه سنستند إلى رأي الباحثة Sekaran التي تشير إلى أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي:<sup>3</sup>

❖ أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث.

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 148.

<sup>2</sup> محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الإحصاء، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص17.

<sup>3</sup> Sekaran, U, **Research Methods for Business a skill building approach**, 4th edition, John Wiley& Sons, inc, New York.2004 , p295

❖ عند استخدام العينة الطبقيّة أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة لكل فئة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة.

❖ في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون عدة أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة على سبيل المثال: إذا شملت الدراسة 5 متغيرات فإجراء التحليل عليها يجب أن لا يقل حجم العينة عن 50 مفردة. إذن استنادا لمطروحات هذه الباحثة وباعتبار أننا في بحثنا اعتمدنا 4 متغيرات فإن حجم عينة البحث لا يجب أن يقل عن 40 مفردة، وعلى ضوء ذلك قمنا بتوزيع 65 استبانة، والجدول الموالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، والغير صالحة للتحليل .

#### الجدول رقم(01): الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	65	عدد الإستبانات الموزعة
80%	52	عدد الإستبانات المسترجعة
80%	52	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل
20%	13	عدد الإستبانات المفقودة
0%	0	عدد الإستبانات الملقاة

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

تجمع الأدبيات في حقل التسيير والإدارة على صلاحية استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للظواهر المراد دراستها حيث تتوقف جودة تلك البيانات على مدى الدقة والوضوح في تصميمه، في هذا السياق صممت الباحثتان استبانته بغرض الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وتساؤلاتها معتمداً في ذلك على ما ورد في مختلف الأدبيات والأعمال العلمية من مقالات ورسائل ماجستير ودكتوراه و بما يخدم أغراض الدراسة وتوجهاتها، حيث تضم الإستبانة المصممة ثلاث محاور رئيسية هي محور البيانات الشخصية، محور متعلق بالمتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية، ومحور متعلق بالمتغير التابع وهو الولاء التنظيمي، وذلك وفقاً لما يلي:

❖ **المحور الأول:** ويتضمن المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة المتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

❖ **المحور الثاني:** يضم هذا المحور 10 فقرات لقياس الثقافة التنظيمية موزعة على ثلاثة أبعاد.

❖ **المحور الثالث:** يضم هذا المحور 08 فقرات لقياس الولاء التنظيمي.

والجدول الموالي يلخص متغيرات الدراسة ومختلف المصادر التي اعتمد عليها الباحث في قياسه لدراسة. **الجدول رقم (02):** مصادر قياس المتغيرات المعتمدة في الاستبيان

المصادر المعتمدة في القياس (الدراسات)	الفقرات	متغيرات الدراسة	طبيعة المتغير
			<b>المتغير المستقل</b>
عودة مشاركة و عطية مصلح (2015)	من 05 إلى 07	الثقافة البيروقراطية	
	من 08 إلى 10	الثقافة الإبداعية	
	من 11 إلى 14	الثقافة المساندة	
صواش عيسى (2019) محمد صلاح أبو العلا	من 15 إلى 22	الولاء التنظيمي	<b>المتغير التابع</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه.

ولقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCAL) لقياس إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان والموضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03):** مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCAL)

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

**المصدر:** عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007، ص: 540.

**المطلب الثالث:** أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها، استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) النسخة 20، والذي يرمز له باختصار

(SPSS)، هذا الأخير يعتبر البرنامج المناسب لتحليل مثل هذه البيانات لاحتوائه على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، حيث ابرز تلك الأدوات والأساليب نجد :

**1- المدى:** يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة لدرجات المقياس (5-1=4)، ليتم بعدها تقسيم النتيجة المتحصل عليها ( أي المدى) على درجات المقياس للحصول على طول كل فئة من فئات المقياس (0.8=4/5) حيث يتم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة موجودة في المقياس وهي (1+) وذلك من أجل تحديد الحد الأقصى للفئة الأولى (1+0.8=1.8) وهكذا إلى غاية بلوغ أكبر قيمة للمقياس، والجدول الموالي يلخص ما ذكرناه سابقا: 2

**الجدول رقم(04):** إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرت الخماسي

الوزن النسبي	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الرقم (الدرجة)	الإجابات على الأسئلة
أقل من 36%	منخفضة جدا	من 1 إلى أقل من 1,8	1	غير موافق تماما
36% إلى أقل من 52%	منخفضة	من 1,8 إلى أقل من 2,6	2	غير موافق
52% إلى أقل من 68%	متوسطة	من 2,6 إلى أقل من 3,4	3	محايد
68% إلى أقل من 84%	مرتفعة	من 3,4 إلى أقل من 4,2	4	موافق
84% فأكثر	مرتفعة جدا	من 4,2 فأكثر	5	موافق تماما

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007، ص 540

**2- التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر } (x) = \frac{\text{تكرار العنصر } (x)}{\text{مجموع التكرارات}} * 100$$



**3- المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، ويمثل مجموع المشاهدات مقسوما على عددها.

$$X = \frac{\sum xi. ni}{N}$$

ويحسب بالعلاقة التالية :

**4- الانحراف المعياري:** قمنا باستخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية عن متوسطها الحسابي، بحيث كلما اقتربت قيمة الانحراف إلى الصفر كلما دل ذلك على تمركز استجابات أفراد العينة وانخفاض تشتتها، علما أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبانة لصالح الأقل تشتت عند تساوي متوسطاتها. ويتم حساب الانحراف المعياري حسب العلاقة التالية:

$$G = \sqrt{\frac{\sum ni(X_i - X)^2}{N}}$$

**5- معامل الارتباط بيرسون:** يقوم هذا الاختبار بقياس إتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين، ويستخدم كذلك لحساب الصدق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، بحيث كلما إقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كلما كان الارتباط طردي وقوي، والعكس كلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين.

$$r = \frac{cov(x, y)}{Gx, Gy}$$

ويحسب بالعلاقة التالية:

**6- معامل ألفا كرونباخ:** قمنا بإستعمال هلقياس مدى ثبات الاستبانة من ناحية الإتساق الداخلي لعبارات الأداة، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ تساوي أو تفوق (60%).

$$a = \left( \frac{K}{K - 1} \right) \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

ويحسب بالعلاقة التالية:

بحيث:

K : هو عدد العبارات؛

$\sum Si$  : مجموع تباينات العناصر؛

S<sub>t</sub>: التباين الدرجة الكلية

7- **معامل الالتواء والتفرطح** : يقصد بالالتواء بعد المنحنى عن التماثل، ويستخدم مقياس الالتواء لمعرفة مدى تماثل التوزيع أو عدم تماثله، فإذا كان مقياس الالتواء يساوي الصفر فإن التوزيع متماثل، وإذا كان موجبا فنقول بأن التوزيع ملتوي نحو اليمين (موجب الالتواء)، وإذا كان مقياس الالتواء سالبا فنقول بأن التوزيع ملتوي نحو اليسار (سالب الالتواء). أما مقياس التفرطح فيقيس مدى ارتفاع وانخفاض أي منحنى توزيع تكراري بالنسبة للتوزيع الطبيعي. وقد تم استخدام كل من التفرطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

8- **الانحدار الخطي المتعدد**: إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع.

#### المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

بعد تصميم الاستبانة وتطويرها على ضوء مراجعة الأدبيات المعتمدة في إعدادها تأتي مرحلة أخرى وهي التأكد من صلاحية لقياس ما تهدف إليه، حيث تم الاعتماد على نوعين من الاختبارات هما:  
أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبانة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

#### 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وتطويره، تم عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي (الملحق رقم 02)، وفي ضوء التوجيهات التي أبداه المحكمون تم إجراء التعديلات وحذف العبارات التي اتفق عليها المحكمون حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان (الملحق رقم 03).

#### 2- الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد اختبار الصدق الظاهري للاستبيان، يتم الانتقال إلى اختبار الصدق البنائي له بهدف تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي من خلال وتم ذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي بلغت (52 مفردة حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان وجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه .

### 1-الاتساق الداخلي لفقرات محور الثقافة التنظيمية

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون Pearson " لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية ، الثقافة المساندة) بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي ينتمي إليه .

#### 1-1: الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقافة البيروقراطية من محور الثقافة التنظيمية

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون Pearson " لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الثقافة البيروقراطية بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط "بيرسون" لفقرات بعد " الثقافة البيروقراطية " بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارات بعد الثقافة البيروقراطية	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
05	تهتم ثقافة المديرية بالإجراءات الرسمية	0.702**	0.000
06	تحدد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا إلى ثقافة المديرية	0.752**	0.000
07	تركز ثقافة المديرية على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة	0.655**	00.00

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 \*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من الفقرات بعد البيروقراطية والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.655 و 0.752) وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد الثقافة البيروقراطية صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 1-2: الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الثقافة الإبداعية " من محور الثقافة التنظيمية

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson " لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الثقافة الإبداعية بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

**الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بيرسون " لفقرات بعد " الثقافة الإبداعية بالدرجة الكلية للبعد**

رقم العبارة	العبارات بعد الثقافة الإبداعية	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
08	تسعى ثقافة المديرية إلى التميز في الأداء	0.581**	0.000
09	تسهم ثقافة المديرية في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	0.731**	0.000
10	تحرص ثقافة المديرية على العدالة في توزيع العمل	0.736**	00.00

\*\* دالة احصائية عند مستوى 0.01 \* دالة احصائية عند مستوى 0.05

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من الفقرات بعد الثقافة الإبداعية والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.581 و 0.736) وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد الثقافة الإبداعية صادقة لما وضعت لقياسه.

**3-1: الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الثقافة المساندة" من محور الثقافة التنظيمية**

تم حساب معامل الارتباط " ليرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الثقافة المساندة بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بيرسون " لفقرات بعد " الثقافة المساندة بالدرجة الكلية للبعد**

رقم العبارة	العبارات بعد الثقافة المساندة	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
11	تدعم ثقافة المديرية العاملين للمشاركة في صنع القرار	0.645**	0.000
12	تسمح ثقافة المديرية للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	0.595**	0.000
13	تزرع ثقافة المديرية الثقة في نفوس العاملين داخل المديرية	0.681**	0.000
14	الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل	0.656**	0.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من الفقرات بعد الثقافة المساندة والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.595 و 0.681) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يدل على أن فقرات بعد الثقافة المساندة صادقة لما وضعت لقياسه. وجاءت نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "الثقافة التنظيمية" كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط " بيرسون " لأبعاد الثقافة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
الثقافة البيروقراطية	0.632**	0.000
الابداعية	0.466**	0.001
المساندة	0.746**	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss نلاحظ من نتائج الجدول رقم(08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة لكل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور تراوحت ما بين (0.466 و 0.746) وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة، مما يدل على أن أبعاد محور الثقافة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه بالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي

الجدول رقم(09): معاملات الارتباط " بيرسون Pearson" لمحور الولاء التنظيمي

رقم العبارة	العبارات محور الولاء التنظيمي	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
01	صعب عليا الالتحاق بمؤسسة جديدة	0.520**	0.002
02	أنظر إلى المشكلات التي أواجهها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية	0.586**	0.001
03	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المديرية التي أعمل بها	0.700**	0.000
04	إن بقائي في المديرية نابع من حاجاتي للعمل بها	0.282*	0.010
05	تقدم لي المديرية مزايا لا تتوفر في مديريات أخرى	0.513**	0.000

مقابلة لها			
06	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قرر ترك العمل في المديرية	0.457**	0.003
08	الانتقال من مديرية إلى مديرية أخرى عمل غير أخلاقي	0.552**	0.000
09	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المديرية نفسها	0.670**	0.001

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من الفقرات محور الولاء التنظيمي تتراوح بين (0.282 و 0.700) وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يدل على أن فقرات بعد الثقافة المساندة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، يتم حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach على نفس العينة المسحوبة سابقاً

ومن الناحية التطبيقية يكون ثبات الاستبانة:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من 60 % .
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين 60 % و 70 %.
- جيدا إذا كانت ألفا تقع بين 70 % و 80 %.
- ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من 80 %.

حيث تم استخدام نظام الإحصاء SPSS لحساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل من المحورين،

بالإضافة إلى بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح بالجدول التالية

## الجدول رقم (10): معامل الثبات " ألفا كرومباخ Alpha crombach " لأداة الدراسة

المحاور	العبارات	معامل الثبات	درجة الثبات
الثقافة التنظيمية	من 01 إلى 03	0.738	جيدة
	من 04 إلى 06	0.717	جيدة
	من 07 إلى 10	0.825	ممتازة
محور الثقافة التنظيمية	من 01 إلى 10	0.692	مقبولة
محور الولاء التنظيمي	من 01 إلى 08	0.731	جيدة
الثبات الكلي	من 01 إلى 08	0.735	جيدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل الثبات ألفا كرومباخ للبعد الأول "الثقافة البيروقراطية" فاق 70% حيث بلغ 73.8% بمعنى معامل الثبات لبعد الأول يتمتع بدرجة الثبات جيدة .
  - معامل الثبات ألفا كرومباخ للبعد الثاني "الثقافة الإبداعية" فاق 70% حيث بلغ 71.7% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
  - معاملا الثبات ألفا كرومباخ للبعد الثالث "الثقافة المساندة" فاق 80% حيث بلغ 82.5% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة .
  - معاملا الثبات ألفا كرومباخ لمحور الأول "الثقافة التنظيمية" فاق 60% حيث بلغ 69.2% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات مقبولة.
  - معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور الثاني "الولاء التنظيمي" فاق 70% حيث بلغ 73.1% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات جيدة .
  - معامل الثبات ألفا كرومباخ الكلي بلغ 73.5% أي أن أداة الدراسة يتمتع بدرجة ثبات جيدة .
- من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة ثبات جيدة مما يمكننا استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا إجاباتهم حول المحور الثاني والثالث، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة**

سنتعرف فيما يلي على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي كالاتي:  
الجنس، السن، المؤهل العلمي،

**أولاً:الجنس**

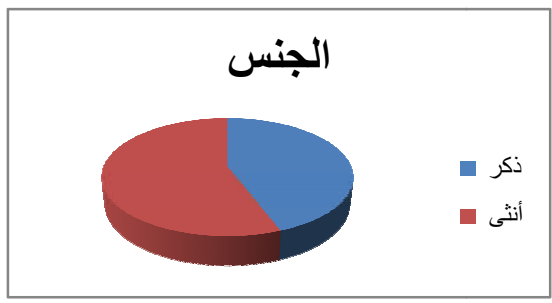
يتوزع أفراد العينة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(11):** توزيع أفراد العينة حسب **الشكل رقم(02):** توزيع أفراد العينة حسب

متغير الجنس

متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	23	44.23%
أنثى	29	55.77%
المجموع	52	100%



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss.

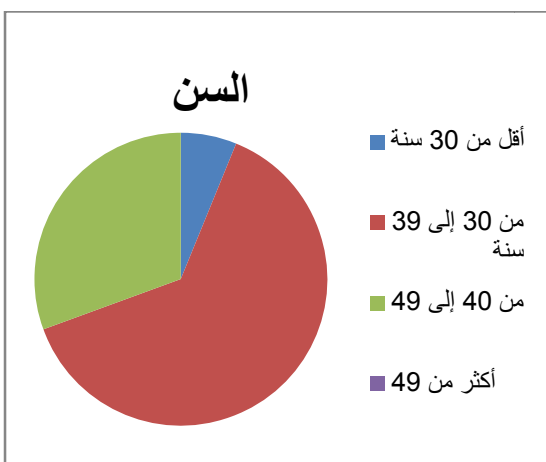
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة إناث، حيث بلغ عددهم 59 أي ما نسبته 54.6% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور 49 أي ما نسبته 45.4%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي لا يشكل عائق أمام النساء في أدائه بكفاءة وإتقان.

**ثانياً: السن**

يتوزع أفراد العينة حسب متغير السن كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(12):** توزيع أفراد العينة حسب متغير السن **الشكل رقم(03):** توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	3	5.8
من 30 إلى 39 سنة	31	59.6
من 40 إلى 49 سنة	15	28.8
أكثر من 49 سنة	3	5.8
المجموع	52	100



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات Spss



- يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة وهي الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة بنسبة قدرت بـ 59.6% تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة قدرت بـ 28.8%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى فئة أقل من 30 سنة وأكثر من 49 سنة بنسبة 5.8%.

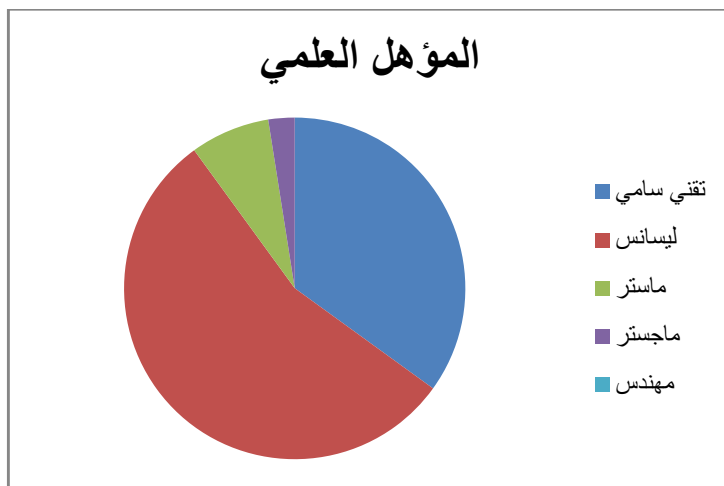
### ثالثاً: المؤهل العلمي

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب

متغير للمؤهل العلمي

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب

متغير للمؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
تقني سامي	14	26.9%
ليسانس	22	42.3%
ماستر	3	5.8%
ماجستير	1	1.9%
مهندس	12	23.1%
المجموع	52	100%

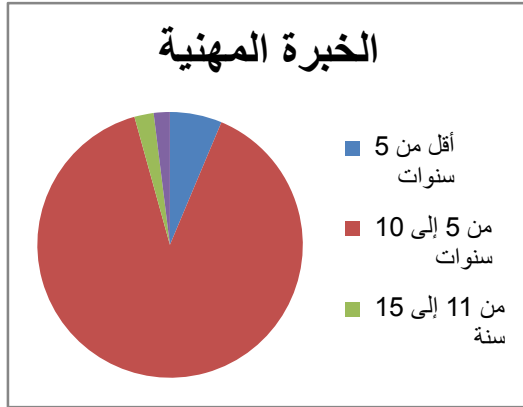
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن 22 من أفراد العينة حاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 42.3% ، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون شهادة تقني سامي 14 فرد أي ما نسبته 26.9%، تليها نسبة الأفراد الذين لهم شهادة المهندس بقيمة 23.1% أي ما يعادل 12 فرد، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يمتلكون شهادة لمتستر بنسبة 5.8%، وفي الأخير الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة 1.9%.

## رابعاً: الخبرة المهنية

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد عينة الدراسة الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	3.8%
من 5 إلى 10 سنوات	28	53.8%
من 11 إلى 15 سنة	10	19.2%
أكثر من 15 سنة	12	23.1%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة والمقدر عددهم بـ 52 فرد تتراوح أقدمتهم من 5 إلى 10 سنوات أي ما نسبته 53.8%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أقدمتهم أكثر من 15 سنة بـ 12 فرداً أي ما نسبته 23.1%، كما بلغ عدد الأفراد الذين تبلغ أقدمتهم من 11 سنة إلى 15 سنة بـ 10 أفراد أي ما نسبته 19.2% وتلي هذه النسبة مباشرة الأفراد الذين تتراوح أقدمتهم من 5 إلى 10 سنوات ويمثلون فردين فرداً أي ما نسبته 2.8%.

## المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة، وذلك كما يلي:

## أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لمحور الثقافة التنظيمية

لتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وكل بعد وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وكذا ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية.

## 1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الثقافة البيروقراطية

يتضمن بعد الثقافة البيروقراطية (03) فقرات من 01 إلى 03، وبعد تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم

الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (15) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد " الثقافة البيروقراطية "**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفعة	0.980	4.02	تهتم ثقافة المديرية بالإجراءات الرسمية	01
3	متوسطة	1.027	3.25	تحدد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا إلى ثقافة المديرية	02
2	مرتفعة	1.165	3.77	تركز ثقافة المديرية على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة	03
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>					
	<b>مرتفعة</b>	<b>0.741</b>	<b>3.68</b>		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الثقافة البيروقراطية، حيث تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية لهذا البعد ما بين (3.25 - 4.02)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد 3.68 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي أي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] الذي يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على عبارات هذا البعد، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب أهميتها وفقا لمتوسطها الحسابي كما يلي :

في المرتبة الأولى جاءت الفقرة رقم 01 التي تنص على "تهتم ثقافة المديرية بالإجراءات الرسمية" بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.980، أما في المرتبة الثانية فكانت من نصيب الفقرة رقم (03) التي نصت على "تركز ثقافة المديرية على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة" بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 1.165، أما المرتبة الثالثة فعادت للفقرة رقم (02) التي نصت على "تحدد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا إلى ثقافة المديرية" بمتوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 1.027.

**2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الثقافة الإبداعية**

يتضمن بعد الثقافة الإبداعية (03) فقرات من 04 إلى 06، وبعد تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد "الثقافة الإبداعية"**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	منخفضة جدا	0.682	1.75	تسعى ثقافة المديرية إلى التميز في الأداء	04
1	منخفضة	0.741	2.00	تساهم ثقافة المديرية في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	05
2	منخفضة	0.742	1.87	تحرص ثقافة المديرية إلى العدالة في توزيع العمل	06
<b>منخفضة</b>		<b>0.494</b>	<b>1.87</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>	

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالثقافة الإبداعية حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (1.75 - 2.00)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد 1.87 وانحراف معياري قدره 0.494 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة وهذا يشير إلى درجة موافقة منخفضة لأفراد العينة على عبارات هذا البعد، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب أهميتها وفقا لمتوسطها الحسابي كما يلي:

احتلت الفقرة رقم (05) التي تنص على "تساهم ثقافة المديرية في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.00 وانحراف معياري قدره 0.741، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الفقرة رقم (06) التي تنص على "تحرص ثقافة المديرية إلى العدالة في توزيع العمل" بمتوسط حسابي قدره 1.87 وانحراف معياري قدره 0.742، أما المرتبة الثالثة والأخيرة فعدت للفقرة رقم (04) التي تنص على "تسعى ثقافة المديرية إلى التميز في الأداء" بمتوسط حسابي قدره (1.75) وانحراف معياري قدره (0.682).

**3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الثقافة المساندة**

يتضمن بعد الثقافة المساندة (04) فقرات من (07 - 10)، وبعد تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقافة المساندة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسطة	1.227	3.15	تدعم ثقافة المديرية العاملين للمشاركة في صنع القرار	07
4	متوسطة	1.298	3.04	تسمح ثقافة المديرية للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	08
1	مرتفعة	1.142	3.40	تزرع ثقافة المديرية الثقة في نفوس العاملين داخل المديرية	09
2	متوسطة	1.426	3.35	الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل	10
		<b>1.043</b>	<b>3.23</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتعلقة بالثقافة المساندة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.04 و 3.40)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد 3.23 وانحراف معياري قدره 1.043 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت الخماسي أي إلى المجال [2.6-3.4] الذي يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على مضمون عبارات هذا البعد، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب أهميتها وفقاً لمتوسطاتها كما يلي :

جاءت الفقرة رقم (09) التي نصت على " تزرع ثقافة المديرية الثقة في نفوس العاملين داخل المديرية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 1.142، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري قدره 1.426، في حين عادت المرتبة الثالثة للفقرة رقم (07) التي تنص على "تدعم ثقافة المديرية العاملين للمشاركة في صنع القرار" بمتوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري قدره 1.227، أما المرتبة الأخيرة فعادت للفقرة رقم (08) التي تنص على " تسمح ثقافة المديرية للعاملين بحرية التعبير عن الرأي" بمتوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري قدره 1.298.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور الولاء التنظيمي.

الجدول رقم(18) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	متوسطة	1.186	2.92	صعب عليا الالتحاق بمؤسسة جديدة	11
3	متوسطة	1.203	2.65	أنظر إلى المشكلات التي أواجهها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية	12
2	متوسطة	1.381	2.77	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المديرية التي أعمل بها	13
4	منخفضة	0.721	1.90	إن بقائي في المديرية تابع من حاجاتي للعمل بها	14
6	منخفضة	0.826	1.85	تقدم لي المديرية مزايا لا تتوفر في مديريات أخرى مقابل لها	15
8	منخفضة جدا	0.800	1.79	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قرر ترك العمل في المديرية	16
5	منخفضة	1.155	1.87	الانتقال من مديرية إلى مديرية أخرى عمل غير أخلاقي	17
7	منخفضة	0.901	1.83	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المديرية نفسها	18
	منخفضة	0.565	2.197	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الولاء التنظيمي، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (1.79-2.92)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد 2.197 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي أي إلى المجال [2.6-3.4] وهو يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على ما جاء في هذا البعد، ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازلياً حسب أوساطها الحسابية وفقاً لما يلي :

تصدرت العبارة رقم(11)الترتيب بوسط حسابي بلغ 2.92 حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة التي تنص على"صعب عليا الالتحاق بمؤسسة جديدة"، أما المرتبة

الثانية فكانت من نصيب العبارة رقم (13) من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته 2.77، وانحراف معياري قدره 1.381 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة "أحس بارتباط عاطفي اتجاه المديرية التي أعمل بها".

أما العبارة رقم (12) والتي تنص على "أنظر إلى المشكلات التي أواجهها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية" فجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 2.65 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة لمضمون هذه العبارة، في حين احتلت العبارة رقم (14) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي 1.90 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة منخفضة فيما يخص مضمون العبارة "إن بقائي في المديرية نابع من حاجاتي للعمل بها".

أما العبارة رقم (17) فصنفت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ 1.87 عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة منخفضة فيما يخص مضمون العبارة "الانتقال من مديرية إلى مديرية أخرى عمل غير أخلاقي"، أما العبارة رقم (15) والتي تنص على "تقدم لي المديرية مزايا لا تتوفر في مديريات أخرى مقابل لها" جاءت في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 1.85 حيث يعبروا أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة منخفضة لمضمون هذه العبارة، أما المرتبة السابعة من حيث الأهمية كانت من نصيب العبارة رقم (18) بوسط حسابي بل 1.83 حيث يعبروا أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة منخفضة عن مضمون العبارة، أما المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث الترتيب والأهمية كانت من نصيب العبارة رقم (16) بوسط حسابي قيمته 1.79 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة منخفضة جدا وهذا يخص مضمون العبارة "ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قرر ترك العمل في المديرية".

### المطلب الثالث : اختبار نموذج الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها وذلك كما يلي:

#### أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر من أهم الاختبارات التي يتوجب على الباحث القيام به من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewnes الذي يتراوح

بين ( 3- و 3) ومعامل التفلطح Kurtosis الذي يجب أن لا يتجاوز 20 وقد تم إجراء هذا الاختبار اعتماداً على برنامج spss ، وسجلنا النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19):اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الالتواء "Skewness"	معامل التفرطح "Kurtosis"
أبعاد الثقافة	-0.530	-0.132
الثقافة البيروقراطية	-0.530	-0.132
الثقافة التنظيمية	-0.047	-0.967
الثقافة الإبداعية	-0.047	-0.967
الثقافة المساندة	-0.329	-0.552
الولاء التنظيمي	-0.122	-0.978

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات الالتواء Skewnes تراوحت ما بين 0.530 و 0.047 والتي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي (3 و -3) وفي حين تراوحت قيم معاملات التفلطح kurtosis ما بين -0.978 و -0.132 وهي أقل من (20)، وعليه يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بمواصلة إجراءات الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ثانياً: اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة

إن قوة النموذج الخطي العام مبنية على فرضية استقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة، أي عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة multicollinearit حيث إذا وجد هذا الأخير فإن النموذج الخطي العام يصبح غير قابل لتطبيق ، وستقوم في هذا الفرع بالتأكد ما إذا كانت تلك الارتباطات تؤثر على نتائج الانحدار المتعدد من خلال استخدام مقياس ( Multicollinearity ) من أجل حساب معامل تضخم التباين (VIF) variance inflation Factor، واختبار التباين المسموح به Toierance، لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، بحيث أن الحصول على معامل التضخم(VIF) أكبر من 5 أو الحصول على قيمة معامل التباين المسموح به أقل من 0.1 يشير إلى تأثير المتغيرات المستقلة بمشكلة التعادل الخطي ، حسب ما اقترحه Neter من خلال برنامج spss فغنه يمكن الحصول على النتائج التالية :



**الجدول رقم (20): معامل تضخم التباين والتباين المسموح**

المتغيرات	معامل تضخم التباين "VIF"	التباين المسموح "Tolerance"
الأبعاد	1.098	0.911
الثقافة البيروقراطية	1.041	0.960
الثقافة الإبداعية	1.065	0.939
الثقافة المساندة		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم ( VIF ) لجميع المتغيرات المستقلة والبالغ عددها 03 متغيرات وهي أقل من 05 كما أن معاملات Tolérance لجميع المتغيرات هي أكبر من 0.1 وبالتالي لا توجد مشكلة ازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

**المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة**

بعد قيامنا سابقا بتحلي لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وكذلك اختبار صلاحية النموذج المفترض لإجراء التحليل الإحصائي، نأتي الآن لاختبار فرضيات الدراسة التي تصب في سياق إبراز الأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة) والولاء التنظيمي، ولتوضيح مقدار تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية ببعده الكلي وأبعاده الفرعية) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، سوف نعتمد مقياس كوهن cohen لقياس حجم التأثير، وذلك وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(21): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير

معامل الارتباط		البيان
ارتباط ايجابي	ارتباط سلبي	
من 0.1 إلى 0.3	من -0.1 إلى -0.3	ضعيف
من 0.31 إلى 0.5	من -0.31 إلى -0.5	متوسط
0.51 إلى 1	-0.51 إلى -0.1	كبير
<b>القوة التفسيرية</b>		
أقل من 10%		ضعيف
بين 10% و 50%		متوسط
أكبر من 50%		كبير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية**

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية الثانية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظائف العمومي على مستوى ولاية جيجل "

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".
  - إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".
- ولاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة سنقوم أولاً باختبار الفرضيات الفرعية ثم ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية. وقد كانت نتائج معاملات الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول الموالي:
- الجدول رقم (22): نتائج قوة الارتباط وحجم التأثير**

النموذج	مجموعان	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
	مستوى	الحرية	المربعات	المحسوبة	الدلالة F	التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط
الانحدار	0.954	3	0.318	0.995	0.403	0.059	0.242
الخطأ المتبقي	15.338	48	0.320	-	-	-	-
المجموع	16.292	51	-	-	-	-	-

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ ( F ) تقدر بـ 0.403 وهي أكبر من مستوى الدلالة المحددة مسبقاً في هذه الدراسة (  $\alpha=0.05$  )، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المديريات محل الدراسة".

بالاستناد إلى قاعدة القرار السابق ذكرها يمكننا رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المديرية محل الدراسة

الجدول (23): نتائج اختبار أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

النموذج Model	المعاملات الغير نمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
-	B	الخطأ المعياري	Beta	-
ثابت constant	1.456	0.483	3.015	0.004
الثقافة البيروقراطية	0.105	0.122	0.138	0.353
الثقافة الإبداعية	0.042	0.163	0.037	0.798
الثقافة المساندة	0.085	0.078	0.157	0.282

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- ليس للثقافة البيروقراطية أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المديرية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي  $\text{Sig}=0.353$  وهو أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$  وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى "مرفوضة" والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد الثقافة البيروقراطية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مديرية محل الدراسة".
- ليس للثقافة الإبداعية أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المديرية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي  $\text{Sig}=0.798$  وهو أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$  وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية "مرفوضة" والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد الثقافة الإبداعية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مديرية محل الدراسة".
- ليس للثقافة المساندة أثر على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المديرية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي  $\text{Sig} = 0.282$  وهو أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$  وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة

"مرفوضة" والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الثقافة المساندة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مديريات محل الدراسة".

## تفسير نتائج الدراسة

لقد جاءت نتائج الدراسة الحالية غير متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة المستخدمة في دراستنا "دراسة منصور عبد القادر محمد منصور (2014) ودراسة أحمد سويبي (2017)"، حيث بينت نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود أثر لأبعاد لثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة) على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي على مستوى ولاية جيجل، وهذا راجع لانخفاض الولاء التنظيمي في المديريات كما أن الثقافة البيروقراطية هي السائدة في المديريات محل الدراسة في حين كانت الثقافة الإبداعية والثقافة المساندة الأقل تطبيقاً.

أما من حيث تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لبعد الثقافة البيروقراطية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة، وهذا راجع إلى اهتمام المديرية بالإجراءات الرسمية وتحديد المسؤوليات بدقة مما يؤدي إلى الجمود والترهل.

كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لبعد الثقافة الإبداعية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة، وهذا راجع إلى أن هذه المديريات لا تعطي الإبداع الأهمية الكافية ولا توجد عدالة في توزيع الأعمال بين العاملين، ويعود السبب من وجهة نظرنا إلى أن هذه المديريات تعتمد في أعمالها على الرتبة وعدم وجود طابع التحدي والمغامرة لذا الأفراد العاملين وهذا ما يتعارض مع دراسة أحمد سويبي (2018).

كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لبعد الثقافة المساندة على الولاء التنظيمي على مستوى المديريات محل الدراسة، وحسب رأينا فهذا راجع لعدم مشاركة الموظفين في صنع القرار، عدم التعبير بحرية داخل هذه المديريات.

## خلاصة

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي حاولنا من خلاله دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي ، من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات تم تحليلها واستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتمادا على برنامج SPSS الذي مكنا من عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد أسفرت النتائج عن عدم وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي.



الخاتمة

مما سبق يمكن القول أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرتبط بأفرادها الأمر الذي يلزمها الاهتمام بهم، وهذا بدوره دفع العديد من الباحثين دراسة كل ما هو متعلق بالأفراد وأدائهم ومن بين ذلك مفهومي الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي حيث لاحظنا تعدد الدراسات التي تناولت إما الثقافة التنظيمية أو الولاء التنظيمي ، أما الدراسات التي تناولت كلا من المفهومين فهي قليلة وهذا كله في سبيل رفع اللبس والتعمق في فهم المصطلحين أكثر وسبل استغلال خصائصها في رفع العوائق وتطوير المنظمات.

من خلال الدراسة التي قمنا بها بحول تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي ببعض مؤسسات الوظيف العمومي تم التوصل إلى النتائج التالية وكانت تختلف من فرضية إلى فرضية أخرى

### أولاً:النتائج النظرية

من خلال عرض الجانب النظري يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر مهما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تؤدي بالمؤسسة لبلوغ أهدافها وتحقيق مرادها .

- سعي المؤسسات إلى تحقيق ملائمة بين النظام السائد وثقافتها ومواردها وذلك لتحقيق أهدافها .
- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة، فهي تمثل القيم السائدة وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة
- تساهم مشاركة الموظفون في صنع تلبية الحاجات الاجتماعية نتيجة روح الفريق.
- وجود ثقافة قوية بمؤسسات تساهم في التماسك والانسجام والولاء للمؤسسة

### ثانياً: نتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في بعض المديريات التابعة للوظيف العمومي على مستوى ولاية جيجل، تم التوصل إلى مجموعة نتائج تطبيقية يتم تلخيصها على النحو التالي

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لثقافة التنظيمية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 2.93، وهو يعبر على أن المديريات محل الدراسة تتولي اهتماما مقبولا بالثقافة التنظيمية، وهذا ما أكدته نتائج المتوسطات الحسابية لمختلف أبعاد هذا المحور، حيث كانت نتائج المتوسطات الحسابية عالية في بعد الثقافة البيروقراطية، ومتوسطة بالنسبة لبعد الثقافة المساندة، وضعيفة لبعد الثقافة الإبداعية
- بينت نتائج الدراسة أن الثقافة السائدة المديريات " مديرية السياحة والصناعة التقليدية والعمل الجماعي ،مديرية البيئة، مديرية التجهيزات العمومية " الثقافة البيروقراطية والتي يتضح من خلالها أن المديريات تعتمد على التسلسل الإداري حسب الهيكل التنظيمي، وتلتزم بالتعليمات بحذافرها دون التجديد والابتكار.



- بينت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى منخفض من الولاء التنظيمي بمديريات الوظيف العمومي محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 2.1971، وهذا راجع لافتقار الفرد لشعوره بالانتماء الحقيقي نتيجة الوضع الإداري القائم بوجه خاص في هذه المديريات، وما تعنيه السلطة الوطنية بوجه عام.
- تشير نتائج الدراسة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي لولاية جيجل.
- كما توصلت هذه الدراسة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الثقافة البيروقراطية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي لولاية جيجل .
- بينت نتائج الدراسة كذلك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الثقافة الإبداعية على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي لولاية جيجل .
- في حين توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الثقافة المساندة على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمديريات الوظيف العمومي لولاية جيجل .

### ثالثاً: الإقتراحات

- في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج إنه يمكن الخروج ببعض الاقتراحات وهي كالتالي:
- على المديريات أن تهتم بتطبيق الثقافة التنظيمية لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسات.
  - منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة.
  - يجب على المديريات الاهتمام أكثر بعمالها وإشعارهم بأنهم مورد مهم لا يمكن الاستغناء عنهم.
  - تشجيع الإبداع والابتكار وروح المبادرة بمهارات العاملين لاسيما الأفكار المقترحة.
  - غرس روح الإبداع داخل المؤسسة من أجل الحفاظ على موظفيها.
  - تخفيض البيروقراطية في العمل من خلال إعطاء الموظفين مرونة أكثر في العمل وتفويض الصلاحيات.
  - جذب الاهتمام بالجانب الإنساني للموظفين والمحافظة على العلاقات الاجتماعية بينهم .
  - التعامل مع العاملين بعدالة ومساواة في توزيع العمل والمكافآت والترقيات .
  - الاهتمام بالجانب العاطفي في التعامل مع الموظفين مما يولد لهم الرضا والولاء والانتماء للمؤسسة.



# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- بلال خلف السكارنه ، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 2- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 3- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 4- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 5- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007.
- 8- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، الطبعة الثالثة، دار الثقافة، عمان، 2000.
- 9- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 10- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء التنظيمي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون عمان، 2011.
- 11- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007.
- 12- محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الإحصاء، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 13- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل لنشر، عمان، 2009.
- 14- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل لنشر، عمان، 2010.

- 15- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008
- 16- موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، طبعة الأولى، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، 1999.
- 17- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 18- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- المقالات والملتقيات :**
- 1- ابتسام محمد أحمد مدني وآخرون، دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء للعاملين بكلية كسلا التقنية، مجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الخامس، عمان، 2018.
- 2- أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط، أطروحة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، 2018.
- 3- خالدية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي وبحث العلمي العراقي، العراق، المجلة العربية للإدارة، مجلد التاسع وثلاثون، 2019.
- 4- رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، الجامعة المستنصرية، 2009.
- 5- صلاح عياد وآخرون، أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ادرار252-حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني، 2019.
- 6- عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، العدد الثامن عشر، 2015.
- 7- مروان صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، مجلة الجامعة العراقية، العدد (3/36)، 2016.

## الأطروحات والرسائل

- 1- أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، 2017.
- 2- أحمد عامر العجمي، أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على المصاريف التجارية الكويتية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد الثالث، 2020.
- 3- أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2014.
- 4- خيربي أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة الدكتوراه، قسم علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
- 5- صالح عيادة، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة أدرار-252-، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، 2014.
- 6- عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة-غرداية-الوادي-بسكرة )، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن عشر، 2015.
- 7- عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير، كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، 2013.
- 8- عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لاستشفائي بوزيدي لخضر ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2004.
- 9- عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيدي لخضر، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014.
- 10- عبد الله أحمد آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصاريف التجارية السودانية، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

- 11- عشوش بشير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إدارات المؤسسة الوطنية سونطراك ،  
المجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد السادس، 2017.
- 12- عودة مشاركة وآخرون، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات  
الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول ،  
العدد الرابع، 2015 .
- 13- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية  
الاستشفائية بشير بن ناصر، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة  
محمد خيضر، بسكرة، 2018.
- 14- محمد صلاح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين  
في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،  
2009
- 15- محمد صلاح الدين أبو علاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء  
العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 16- منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر  
الموظفين الإداريين، حالة جامعة الأقصى، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس 2014.
- 17- منير إبراهيم أحمد طالب ،علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية  
بقطاع غزة رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011 .

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### ❖ Ouvrage:


1- Sekaran, U, **Research Methods for Business a skill building approach**, 4th  
edition, John Wiley& Sons, inc, New York.2004.

#### ❖ Article :

1-Sahman Habib ,**The Impact of Organizational Culture on Job Satisfisfaction  
Employess Commitment and Turn Intertion** , dvancAes in Economics and 2(6),  
2014 .

2-Nour Aldin Shifa and others, **Relationship between Organieational Culture  
and job Loyalty among Five-Star and Four-star Hotel Employees, international  
journal of Acadamic, Research in Business And Social Sodal**, vol8, No 15,2018.

- 3-Mandan Momeni and others, **The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment Staff Department of General Prosecutors of Tehran, International of business and social science**, vol 03 No13, 2012
- 4-Jones, **The Relationship of organizational commitment to the Organizational culture of high schools university place**, proQuest Dissertations, vol 15, 1998.



الملاحق



الملحق رقم (01): المديرية محل الدراسة

المديرية	التعريف + المهام
<p><b>مديرية التجهيزات العمومية</b></p>	<p><b>التعريف</b></p> <p>هي هيئة معنوية تابعة للتوظيف العمومي ولوزارة السكن والعمران والمدينة، المنبثقة عن مديرية السكن والتعمير هذه الأخيرة التي تم إنشائها في 14 جوان 1998 ، وقد انفصلت مديرية السكن عن المديرية الأصلية سنة 2001 وذلك بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوا 1999 ، الذي يعدل ويتم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 أفريل 1999، الذي يحدد عدد المديرية الولائية التابعة لوزارة السكن ويضبط التنظيم الداخلي للمصالح المكونة لها (الجريدة الرسمية /رقم 52/1999 ).</p> <p><b>المهام</b></p> <p>◀ ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية.</p> <p>◀ ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية.</p> <p>◀ المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبنى.</p> <p>◀ المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال و الدراسات.</p> <p>◀ ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجازات في مجال التجهيزات العمومية.</p> <p>◀ ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع.</p> <p>◀ السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال المحاسبة العمومية والتحكم في تقنيات</p>
	<p><b>التعريف</b></p> <p>مديرية البيئة هي الجهاز الرئيسي التابع للدولة في مجال مراقبة تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بحماية البيئة أو التي تتصل بها.</p>

<p><b>المهام</b></p> <p>◀ تسليم الرخص والإذن والتأثيرات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول به في ميدان البيئة</p> <p>◀ الاتصال مع الأجهزة الأخرى بالولاية لإتحاد التدابير الرامية للوقاية من أشكال تدهور البيئة لاسيما التلوث والحفاظ على التنوع البيولوجي</p> <p>◀ ترقية أعمال التربية والتحسين في مجال البيئة .</p>	<p><b>مديرية البيئة</b></p>
<p><b>التعريف</b></p> <p>تعتبر مديريات السياحة من المصالح الخارجية لوزارة السياحة، حيث تقوم بالمهام الموكلة إليه والمتمثلة أساساً في تنفيذ إستراتيجية القطاع، وذلك عن طريق المراقبة والتوجيه، ومديرية السياحة لولاية جيجل هي هيئة إدارية تابعة لوزارة السياحة يقع مقرها في الحي الإداري ، تسهر على تنمية القطاع السياحي ومتابعة عملية الاستثمار وفي هذا المبحث سنحاول التعرف على هذه المديرية أكثر وكذا المهام الموكلة إليها.</p> <p><b>المهام</b></p> <p>◀ السهر على تلبية حاجيات المواطنين وطموحاتهم في مجال السياحة والاستجمام والتسلية .</p> <p>◀ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتثمين مناطق ومواقع التوسع السياحي .</p> <p>◀ دعم وتنمية نشاط المتعاملين والهيئات والجمعيات المتدخلة في السياحة .</p> <p>◀ جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية وتحليلها وتوزيعها .</p>	<p><b>مديرية السياحة</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

رقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	برحال عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
02	بن ديلمي إسماعيل	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
03	ياسر عبد الرحمان	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بقطاع الوظيف العمومي - دراسة حالة ببعض مديريات الوظيف العمومي - جيجل " .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة نرجو من سيادتكم تزويدنا بأرائكم حول هذا الموضوع بالإجابة على جميع الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة

ونحيطكم علما أن البيانات التي سوف تقدمونها ستكون في سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ونشكركم مقدما على حسن تعاونكم

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام وتقدير

تحت إشراف

من إعداد الطالبتين :

د/يرحال عبد الوهاب

فنيزة رميسة

يخلف فوزية

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة - 39 سنة   
من 40 سنة - 49 سنة  من 50 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

تقني سامي  ليسانس  ماجستير  دكتوراه   
مهندس

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات   
من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

عبر مواقع	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم الترتيب
<b>البعد الأول: الثقافة البيروقراطية</b>						
						01
						02
						03
<b>البعد الثاني: الثقافة الابداعية</b>						
						04
						05
						06
<b>البعد الثالث: الثقافة المساندة</b>						
						07
						08
						09
						10

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	موافق، تماما	موافق	محايد	غير موافق	تماما غير موافق
11	صعب عليا الالتحاق بمؤسسة جديدة					
12	أنظر إلى المشكلات التي أواجهها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية					
13	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المديرية التي أعمل بها					
14	إن بقائي في المديرية نابع من حاجاتي للعمل بها					
15	تقدم لي المديرية مزايا لا تتوفر في مديريات أخرى مقابلة لها					
16	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قرر ترك العمل في المديرية					
17	الانتقال من مديرية إلى مديرية أخرى عمل غير أخلاقي					
18	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المديرية نفسها					

الملحق رقم (04): جداول معاملات الاتساق الداخلي

Corrélations

		البيروقراطية
	Corrélation de Pearson	,702
تهتم ثقافة المديرية بالاجراءات الرسمية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,752**
تحدد الصلاحيات والمسؤوليات إستنادا إلى ثقافة المديرية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,655
تركز ثقافة المديرية على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	1**
البيروقراطية	Sig. (bilatérale)	
	N	52

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

Corrélations

		الإبداعية
	Corrélation de Pearson	,581
تسعى ثقافة المديرية إلى التميز في الأداء	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,731
تساهم ثقافة المديرية في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,736
تحرص ثقافة المديرية إلى العدالة في توزيع العمل	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
الإبداعية	Corrélation de Pearson	1**



## الملاحق

Sig. (bilatérale)	
N	52

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

### Corrélations

		الإهتمام بالجانب الانساني في العمل	المساندة
تدعم ثقافة المديرية العاملين للمشاركة في صنع القرار	Corrélation de Pearson	,335	,645 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,015	,000
	N	52	52
تسمح ثقافة المديرية للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	Corrélation de Pearson	,382 <sup>*</sup>	,595
	Sig. (bilatérale)	,005	,000
	N	52	52
تزرع ثقافة المديرية الثقة في نفوس العاملين داخل المديرية	Corrélation de Pearson	,264 <sup>**</sup>	,681 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,058	,000
	N	52	52
الإهتمام بالجانب الانساني في العمل	Corrélation de Pearson	1 <sup>*</sup>	,656 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	52
المساندة	Corrélation de Pearson	,656 <sup>**</sup>	1 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	52	52

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

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

### Corrélations

	الانتقال من مديرية الى مديرية أخرى عمل غير أخلاقي	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المديرية نفسها	الولاء
صعب علي الالتحاق بمؤسسة	Corrélation de Pearson	,307	,354
	Sig. (bilatérale)	,027	,010

الملاحق

جديدة	N	52	52	52
أنظر إلى المشكلات التي	Corrélation de Pearson	,079	,342	,586*
أواجهها على أنها جزء من	Sig. (bilatérale)	,579	,013	,000
مشكلاتي الشخصية	N	52	52	52
أحس بارتباط عاطفي اتجاه	Corrélation de Pearson	,214*	,172*	,700
المديرية التي أعمل بها	Sig. (bilatérale)	,128	,223	,000
إن بقائي في المديرية نابع من	N	52	52	52
حاجاتي للعمل بها	Corrélation de Pearson	-,063	,185	,282
تقدم لي المديرية مزايا لا تتوفر	Sig. (bilatérale)	,658	,189	,043
في مديريات أخرى مقابل لها	N	52	52	52
ستتأثر أموراً كثيرة في حياتي إذا	Corrélation de Pearson	,040	,122*	,513**
ما قررت ترك العمل في المديرية	Sig. (bilatérale)	,781	,391	,000
الانتقال من مديرية إلى مديرية	N	52	52	52
أخرى عمل غير أخلاقي	Corrélation de Pearson	,117	,220*	,457
من الأفضل أن يقضي الأفراد	Sig. (bilatérale)	,409	,117	,001
حياتهم المهنية في المديرية	N	52	52	52
نفسها	Corrélation de Pearson	1*	,561	,552
الولاء	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	52	52	52
	Corrélation de Pearson	,552**	,670**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	52	52	52

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

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

الملحق رقم (05): نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach)

معامل الثبات لبعء الثقافة البيروقراطية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,738	4

معامل الثبات لبعء الثقافة الإبداعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	4

معامل الثبات لبعء الثقافة المساندة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	5

معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,692	11

معامل الثبات لمحور الولاء التنظيمي

معامل الثبات لمحور الولاء التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	9

الملاحق

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	20

الملحق رقم (06): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	23	44,2	44,2	44,2
أنثى	29	55,8	55,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	3	5,8	5,8	5,8
من 30 سنة - 39 سنة	31	59,6	59,6	65,4
من 40 سنة - 49 سنة	15	28,8	28,8	94,2
من 50 سنة فما فوق	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	3	5,8	5,8	5,8
من 30 سنة - 39 سنة	31	59,6	59,6	65,4
من 40 سنة - 49 سنة	15	28,8	28,8	94,2
من 50 سنة فما فوق	3	5,8	5,8	100,0

## الملاحق

Total	52	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الخبرة\_ المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	2	3,8	3,8	3,8
من 05 إلى 10 سنوات	28	53,8	53,8	57,7
من 11 إلى 15 سنة	10	19,2	19,2	76,9
أكثر من 15 سنة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تهتم ثقافة المديرية بالإجراءات الرسمية	52	4,02	,980
تحدد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا إلى ثقافة المديرية	52	3,25	1,027
تركز ثقافة المديرية على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة البيروقراطية	52	3,77	1,165
	52	3,68	,741
N valide (listwise)	52		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى ثقافة المديرية إلى التميز في الأداء	52	1,75	,682
تساهم ثقافة المديرية في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	52	2,00	,741
تحرص ثقافة المديرية إلى العدالة في توزيع العمل	52	1,87	,742
الإبداعية	52	1,8718	,49465
N valide (listwise)	52		

### Statistiques descriptives

## الملاحق

	N	Moyenne	Ecart type
تدعم ثقافة المديرية العاملين للمشاركة في صنع القرار	52	3,62	1,069
تسمح ثقافة المديرية للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	52	3,50	1,196
	52	3,75	,947
الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل	52	3,62	1,331
المساندة	52	3,24	1,044
N valide (listwise)	52		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
صعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة	52	2,92	1,186
أنظر إلى المشكلات التي أواجهها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية	52	2,65	1,203
أحس بارتباط عاطفي اتجاه المديرية التي أعمل بها	52	2,77	1,381
إن بقائي في المديرية تابع من حاجاتي للعمل بها	52	1,90	,721
تقدم لي المديرية مزايا لا تتوفر في مديرات أخرى مقابل لها	52	1,85	,826
سنتأثر أموراً كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المديرية	52	1,79	,800
الانتقال من مديرية إلى مديرية أخرى عمل غير أخلاقي	52	1,87	1,155
من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المديرية نفسها	52	1,83	,901
الولاء	52	2,1971	,56520
N valide (listwise)	52		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البيروقراطية	52	3,68	,741
الإبداعية	52	1,8718	,49465
المساندة	52	3,24	1,044
الثقافة	52	3,1135	,48143
N valide (listwise)	52		

الملحق (08): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
البيروقراطية	52	2	5	3,68	,741	-,530
الإبداعية	52	1,00	2,67	1,8718	,49465	-,047
المساعدة	52	1	5	3,24	1,044	-,329
الولاء	52	1,00	3,25	2,1971	,56520	-,122
N valide (listwise)	52					

Statistiques descriptives

	Asymétrie	Kurtosis	
	Erreur std	Statistique	Erreur std
البيروقراطية	,330	-,132	,650
الإبداعية	,330	-,967	,650
المساعدة	,330	-,552	,650
الولاء	,330	-,978	,650
N valide (listwise)			

الملحق رقم (09): إختبار استقلالية متغيرات الدراسة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
1 البيروقراطية	,911	1,098
الإبداعية	,960	1,041
المساعدة	,939	1,065

a. Variable dépendante : الولاء

الملحق رقم (10): اختبار فرضيات الدراسة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,954	3	,318	,995	,403 <sup>b</sup>
1 Résidu	15,338	48	,320		
Total	16,292	51			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,242 <sup>a</sup>	,059	,000	,56528

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,954	3	,318	,995	,403 <sup>b</sup>
1 Résidu	15,338	48	,320		
Total	16,292	51			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), المساندة, الإبداعية, البيروقراطية



Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,456	,483		3,015	,004
1 البيروقراطية	,105	,112	,138	,938	,353
الابداعية	,042	,163	,037	,258	,798
المساندة	,085	,078	,157	1,088	,282

## المخلص

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمي على الولاء التنظيمي في بعض مديريات الوظيف العمومي بولاية جيجل، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قدرها 52 مفردة، كما تم استخدام برنامج Spss لتحليل البيانات والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية ببعدها الكلي وأبعادها الفرعية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة المساندة، الثقافة الإبداعية) على الولاء التنظيمي بالمديريات محل الدراسة توحى الدراسة بضرورة الإهتمام أكثر بالثقافة الإبداعية والثقافة المساندة قصد تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي المديريات.

## Abstract

The study aimed to find out the impact of organizational culture on organizational in some directotares of public employment in JIJEL. The questionnaire was used to collect data from a sample of 52 individuals and the SPSS program was used to analyze data and multiple regression to test hypotheses .

The study concluded that there is no effect of organizational culture in its total and sub-dimensions ( bureauctatic culture, supportive culture, creative culture), on organizational loyalty in the directorates under study.

The study suggestes the need to pay more attention to the creative culture in order to enhance the organizational loyalty of its employees directorates.