



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

السنة الثالثة ليسانس

شعبة علوم التسيير

بعضوان

علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في المنظمة
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بغرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس

إشراف الدكتور:

– كسنة محمد

إعداد الطالبان:

- زاوي سيد الشيخ فؤاد
- بوضيبة هاشم

السنة الجامعية : 2024–2025



جامعة بغداد



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

السنة الثالثة ليسانس

شعبة علوم التسيير

بعضوان

علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في المنظمة
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بغدادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس

إشراف الدكتور:

– كسنة محمد

إعداد الطالبان:

- زاوي سيد الشيخ فؤاد
- بوضيبة هاشم

السنة الجامعية : 2024-2025

إهداء

الحمد لله الذي أروى بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته
الكفاح وغايته النجاح قال تعالى: ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ
إِحْسَانًا﴾

على ضوء هذه الآية أهدي ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالصبة الوفاة إلى من
علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل إسمه بكل افتخار إلى من أشعل مصباح
عقلي و أطفأ ظلمة جهلي وكان لي خير مرشد الى من أنتظر ثمارا قد دان قطاعها
بعد طول انتظار أن يرى فلذة كبده متخرج يخوض غمار الحياة أبي العزيز أطل
الله في عمره

إلى ملاكي في الحياة إلى معني الحب و العنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من
كان دماؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أمي الحبيبة
إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود: في مجري الحياة إلى الشموع التي تحترق
لتضيء الآخرين أحبك حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع... إخوتي
إلى الذين كانوا لي مصباحا ينير سواد ليلي وشموعا توضع منعطفات سبيلي إلى
أساتذتي المحترمين

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية إلى كل أصدقاء الطفولة والدروب
المدرسي

إلى كل الأصدقاء والزلاء في الحرم الجامعي

زاوي سيد الشيخ فؤاد

إهداء

الحمد لله الذي أروى بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته الكفاح ونهايته النجاح قال تعالى:

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

على ضوء هذه الآية أهدي ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالصبة الوفاة إلى من علمني العطاء أن يرى فلذة كبده متخرج بخوض غمار الحياة أبي العزيز أطل الله في عمره

إلى ملاكي في الحياة إلى معني الحب و الحنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أمي الحبيبة إلى الذين كانوا لي مصباحا ينير سواد ليلي وشموعا توضع منعطفات سبيلي إلى أساتذتي المحترمين

إلى كل الأصدقاء والزلاء في الحرم الجامعي

بوضيعة هاشم

شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى على جميع نعمه وفضله الذي وفقنا وجمع شملنا و سدد

خطانا لإتمام هذا العمل المتواضع

ففي مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات

ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً

من الذكريات و صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم و نحن نخطو خطواتنا الأولى في تمار الحياة

نتقدم بأسمى عبارات التقدير و العرفان و أزكى معاني الشكر و الامتنان إلى الأستاذ

المشرف : كسبة محمد

الذي تكرم بإشرافنا و أشعل شمعة في دروب عملنا و على صبره معنا في تقديم النص و

التوجيهات و الآراء النيرة طوال فترة الدراسة

و نخص بجزيل الشكر و العرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل و كل من وقف على المنابر و

أعطى من حصيلة فكره لينير دربنا خير فلهم منا كل التقدير والاحترام

و إلى كل الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي أساتد وأستاذة

ولا أنسى كل عمال المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية من المدير إلى العامل

و أحسنوا إلينا بعلمهم و كانت منا لآمالنا و طموحاتنا و سر بلوغنا لما نحن عليه، كما لا يفوتنا

أن ننوه بالذين كان لهم الفضل في مذكرتنا

و في الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل

من قريب أو بعيد راجين من المولى عز و جل بأن نبليغ خاتمة جهدنا من الهدف المقصود

و صلى الله و سلم على سيدنا محمد و على آله و صحابه أجمعين و الحمد لله رب العالمين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية والتطرق إلى محددات ومكونات الثقافة التنظيمية وكذا أبعاد الولاء التنظيمي، فقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تعتبر الثقافة التنظيمية بمكوناتها وأبعادها المختلفة موجه للعديد من السلوكيات والتصرفات والاتجاهات داخل المنظمة، كالانضباط، والرقابة الذاتية، والشعور بالمسؤولية، والانتماء، والولاء التنظيمي، ومن أهم التوصيات ضرورة تحفيز العمال ماديا ومعنويا ومنح المكافآت اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال من اجل ضمان بقائهم واستمرارهم وتحقيق مستوى من الولاء.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، ولاء تنظيمي، حوافز ،

Abstract:

The study aimed to understand the impact of organizational culture on organizational loyalty at the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Company in Ghardaia, and to address the determinants and components of organizational culture, as well as the dimensions of organizational loyalty. We adopted a descriptive-analytical approach using a questionnaire as the study tool. The study reached the following key findings: Organizational culture, with its various components and dimensions, drives many behaviors, actions, attitudes within the organization, such as discipline, self-control, a sense of responsibility, belonging, and organizational loyalty. Among the most important recommendations is the need to motivate workers financially and morally and provide the necessary rewards to satisfy their needs, ensuring their continued retention and achieving a level of loyalty.

Keywords: organizational culture, organizational loyalty, incentives, etc.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	الاهداء
ب	شكر وعرفان
ج	الملخص
8	قائمة المحتويات
11	قائمة الاشكال
12	قائمة الجداول
54	قائمة الملاحق
ح	مقدمة
17	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
18	تمهيد
19	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي
20	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها
20	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
22	أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية
24	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
25	ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية
26	الفرع الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية
27	أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية
28	ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية
29	الفرع الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية و مكوناتها
30	أولاً : نماذج الثقافة التنظيمية
30	ثانياً : مكونات الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي وأهميته
32	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
33	أولاً: تعريف الولاء التنظيمي
34	ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي
35	ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي
36	الفرع الثاني: محددات وآثار الولاء التنظيمي

36	أولا : محددات الولاء التنظيمي
37	ثانيا : آثار الولاء التنظيمي
37	الفرع الثالث: الأبعاد و الانواع الولاء التنظيمي
38	أولا : أبعاد الولاء التنظيمي
38	ثانيا : أنواع الولاء التنظيمي
39	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية(الدراسات السابقة)
39	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
39	أولا: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية
40	ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي
40	ثالثا: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي
41	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة باللغة الأجنبية
41	أولا: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية
42	ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي
42	ثالثا: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي
42	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
43	خلاصة
44	﴿ الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة ﴾
44	تمهيد
45	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
45	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
48	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
48	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة
52	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
56	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
61	خلاصة
62	الخاتمة
65	قائمة المراجع
67	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	28
2.	مضمون الاستبيان	39
3.	متغيرات الدراسة	39
4.	الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	40
5.	اجابة بدائل الاستبيان	40

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	مكونات الثقافة التنظيمية	10
2.	ابعاد الولاء التنظيمي	20
3.	الهيكل التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية	36

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1.	استبيان
2.	مخرجات SPSS

المقدمة

توطئة

تمثل الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم المحورية التي حظيت باهتمام بالغ في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لدورها الجوهرية في صياغة سلوك الأفراد وتوجيههم داخل المنظمات. وتتجسد الثقافة التنظيمية في منظومة القيم والمعتقدات والتقاليد المشتركة السائدة بين أعضاء المنظمة، والتي تؤثر - بشكل مباشر أو غير مباشر - في مختلف جوانب العمل، بدءًا من أنماط التفاعل بين العاملين، ووصولًا إلى عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي هذا الإطار، يبرز الولاء التنظيمي كأحد أبرز مؤشرات التفاعل الإيجابي بين الفرد والمنظمة، حيث يعكس مدى استعداد الموظف للاستمرار في العمل ضمن المنظمة، والالتزام بأهدافها، والإسهام الفعال في تحقيق رؤيتها. كما يُعدّ الولاء التنظيمي عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان الاستقرار الداخلي.

إشكالية الدراسة

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أين مدى علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمية ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نشتق الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما العلاقة بين قيم المؤسسة والولاء التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء و "سونلغاز" بغرداية ؟
2. بين طقوس المؤسسة والولاء في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بغرداية ؟
3. هل هوية المؤسسة والولاء التنظيمي لها علاقة في مؤسسة توزيع الكهرباء و "سونلغاز" بغرداية ؟

فرضيات الدراسة

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ارتباطية بين قيم المؤسسة والولاء التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بغرداية عند مستوى الدلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباطية بين طقوس المؤسسة والولاء التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بغرداية عند مستوى الدلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباطية بين هوية المؤسسة والولاء التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بغرداية عند مستوى الدلالة 0.05

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراستنا في ما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ قد تسهم في التوصل إلى فهم العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة و الولاء التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة
- كون الدراسة تناقش موضوعاً حديثاً وحيوياً الذي يتمثل في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

-إبراز أهمية كل من الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي و ذلك لإهمالهم من طرف الباحثين و الممارسين في المنظمات الادارية

-الاستفادة من نتائج هذا البحث و توصياته من طرف الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع.

أهداف الدراسة

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي من بين الموضوعات التي تتسم بالحيوية، ومن المعروف أن لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها الباحث، وعليه فإن أهداف دارستنا تتلخص فيما يلي:

- التعرف على الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الولاء التنظيمي ؛
- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية و كيفية تنميتها؛
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي؛
- تقديم بعض التوصيات و المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

حدود الدراسة

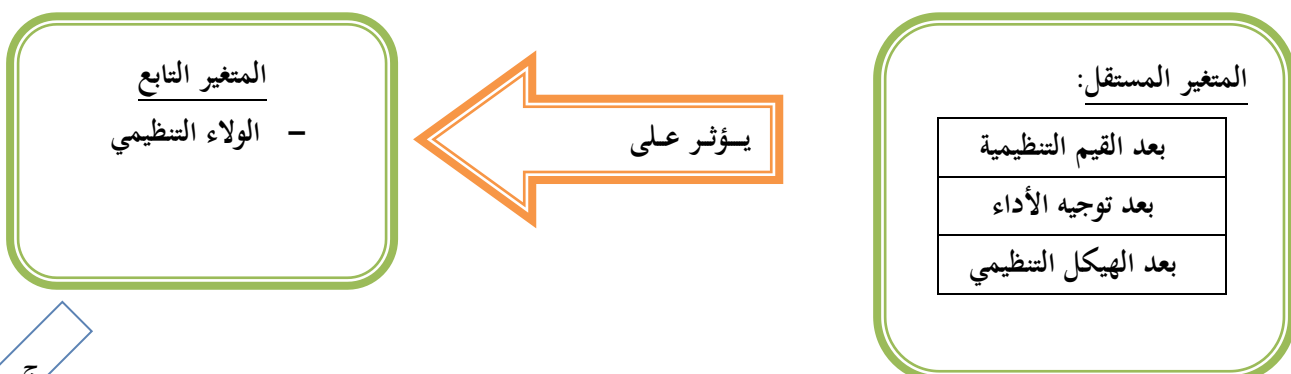
- ✓ **الحدود الجغرافية :** تمت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بغرداية
- ✓ **الحدود البشرية :** اختيار عينة عشوائية من موظفي مصلحة تنمية الموارد البشرية الخاصة ب مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بغرداية
- ✓ **الحدود الزمنية :** تمت من بداية شهر مارس إلى نهاية شهر أفريل (2 أشهر).

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية وصف الواقع كما هو، وتحليل العلاقات بين متغيراته بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وقد تم توظيف هذا المنهج لتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل المنظمة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة

- نقص المراجع في مجال تخصصنا لأن أغلبها كانت خارج التخصص إذ ان أغلب الدراسات في تخصص علم النفس وعلم الاجتماع و ذلك راجع لكون الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي متعلقين بالشعور و الوجدانية و الانفعالات.
 - صعوبة توزيع الاستبيانات و استرجاعها و ذلك بحجة ضغط العمل و عدم توفر الوقت اللازم لدى العاملين.
- شكل مقترح للعلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

بعد القيم التنظيمية
بعد توجيه الأداء
بعد الهيكل التنظيمي

العلاقة

- الولاء التنظيمي

العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية وتوجيه الأداء والهيكل التنظيمي بالولاء التنظيمي هي علاقة ذات طابع تأثيري، حيث تؤثر هذه الأبعاد على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين

هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم دراستنا على النحو التالي :

خصصنا الفصل الأول للجانب النظري و كان على الشكل التالي:

الفصل الاول : الادبيات النظرية للثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي

و تم تقسيمه إلى مبحثين :

-المبحث الأول : عموميات حول الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمية وقسم إلى مطلبين :

- المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية -المطلب الثاني : ماهية الولاء التنظيمي

أما : -المبحث الثاني : الدراسات السابقة للدراسة وقسم إلى مطلبين:

-المطلب الأول : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي -المطلب الثاني : الدراسات السابقة

ثم نأتي إلى الفصل الثاني المخصص للجانب التطبيقي و كان على الشكل التالي:

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية - دراسة حالة بمدينة توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بغرداية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

والدراسات السابقة

تمهيد :

تُمثّل الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي مفهومين محوريين في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يحظيان باهتمام بالغ من قِبَل الباحثين نظرًا لتأثيرهما البالغ في فاعلية المنظمات واستدامة أدائها. وقد أدركت المنظمات المعاصرة أن العنصر البشري يفوق في أهميته الموارد المادية في كثير من الأحيان، بل يُعد العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة البيئة الثقافية التي تُشكّل سلوك الأفراد داخل المنظمة، ومدى التزامهم وولائهم لها.

ولقد عاجلت الأدبيات النظرية هذين المفهومين من زوايا تحليلية متعددة، حيث قدمت نماذج ونظريات عديدة سعت إلى تفسير مكوناتهما وتأثيرهما في متغيرات تنظيمية مختلفة كالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي واستقرار القوى العاملة. كما أسهمت الدراسات التطبيقية السابقة في استكشاف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي عبر قطاعات متنوعة وضمن سياقات ثقافية واجتماعية مختلفة.

يُعد استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة خطوة منهجية أساسية تهدف إلى تحقيق الفهم الشامل للمفاهيم المدروسة، وتحديد الثغرات المعرفية التي يمكن للدراسة الحالية أن تسدها.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين (الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي) من خلال تحليل المفاهيم والمكونات والخصائص والأهمية النظرية لكل منهما، إضافة إلى استعراض العلاقة الارتباطية بينهما كما تناولتها الدراسات السابقة.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الدراسة

المطلب الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية

أولا : النشأة :¹

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المختصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الأمريكية الاقتصادية Business week وأدرجت مجلة FO ركنًا خاصًا تحت عنوان Corporte cultur واضعين بذلك الأساس الأولي لهذا المفهوم.

فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعًا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ووضع هوفستيد كتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة 1982 وكتاب البحث عن الامتياز وفي مصطلح التسعينات تزايد اهتمام السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثرًا بالغًا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.²

ب. التطور التاريخي

يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمرحلتين التاليتين:

1) الثقافة عند العرب : كلمة الثقافة عند العرب لم تكن متداولة بالمعنى الذي هي عليه اليوم في مجتمعاتنا لكن اتخذ

مصدرها عدة معاني تعبر بصدق عن واقع نمط الحياة للعرب قبل وبعد الإسلام وحدد محمد بن عبد الكريم في كتابه الثقافة ومأسي رجالها أهم هذه المعاني فيقول : الثقافة من الثقف ونورد أهم معانيها

✓ وجود الشيء ومصادفته، نقول ثقفت الشيء أنقفه إذا وجدته وصادفته³

✓ العمل بالسيف، نقول فلان من أهل المثاقفة أي حسن الثقافة بالسيف والتفاف أو الثقافة هي العمل بالسيف.

✓ الخصام أو الجلال ، نقول وقع بين القوم الثقيف إذا حدث فيهم خصام وجلال.

✓ تسوية الشيء وتقويم اعوجاجه، نقول ثقفت الرمح أو القوس أو أي شيء معوج إذا قومته وسويته من اعوجاجه

فيغذو مثقفًا مقومًا وعلى هذا الأساس استعيرت لفظة مثقف إلى كل ما هو مستقيم صلب

✓ الفهم و الذكاء

✓ الحدق و المهارة في اتقان الشيء

وقد أرجعت جميع معاني الثقافة إلى معنى واحد وهو الإدراك على وجه الإطلاق سواء كان هذا الإدراك بالنظر أو التدبر أو بغيرهما ، وجميع هذه المعاني المتقدمة الذكر قد تنوسيت وتوقف استعمالها في أواخر القرون الوسطى ما عدا المعنى السادس المجازي والمعنى الأخير فقد بقي استعمالهما مستمرًا إلى يومنا هذا وخلاصة القول أن الثقافة لدى العرب استقامة في السلوك والأخلاق وتهذيب للمشاعر فهي صفة معنوية قائمة بذات الإنسان المستعد لها بالطبع والوراثة

¹ بومكيت خديجة ، خلاصي صورية . علاقات الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة المائية جنجن. مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلم الاجتماع ، تخصص تنظيم

وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيل 2015-2016 ص 42

²ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 106

³ عباس سمير ، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام ال LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة . مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في علم النفس الاجتماعي و تسيير المنظمات 2008 ص 70

والاكتساب ، والأعمال المجردة التي تصدر عن الشخص المثقف ما هي سوى مظاهر لتلك الثقافة ونتائج لها إن كانت الأعمال محمودة شرعا أو عقلا.¹

الثقافة عند الغرب قديما وحديثا: إن لفظة الثقافة la culture عند الغرب مشتقة من لفظة couture في لغتهم القديمة حوالي القرن الثاني عشر وهذه اللفظة الثانية مشتقة هي الأخرى من لفظة culture في اللغة اللاتينية بالقرون الوسطى والمعنى الحقيقي لهذه الألفاظ الثلاثة هو شق الأرض وفلحها وبذر الحبوب فيها وغرس أشجارها وجني الثمار وحصد الزرع وما إلى ذلك من مجموع الأعمال الخاصة بخدمة الأرض لتجود بما هو ضروري من النباتات المغذية من أجل الجنس البشري وفصائل الحيوانات الأهلية ، ثم تدل على الاعتناء بما يستخرج من بطن الأرض من حيث قطعة وتنميته . وقد توسع الغرب في مدلول لفظة la culture فوضعوها لعدة معاني مجازية حسب أغراضهم وتقدم أفكارهم ، لكن هذا الوضع لم يكن بمحض المصادفة بل مبني على ترو عميق وتفكير مصيب من حيث وجه الشبه بين الأرض والإنسان فالأرض متى عني بسقي تربتها وتسميدها واختيار مواسم فلحها جادت بنباتات مغذية وثمار لذيدة وكذلك الإنسان متى عني بتغذية عقله بالعلوم والمعارف وتنمية شعوره وعواطفه على حب الخير حسنت أخلاقه واستقام سلوكه وتبين له أن الحياة السعيدة في اطمئنان الضمير وسلامة التفكير. وهذا ما يؤكد مالک بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة وفي سنة 1550م بالتقريب شرع علماء الغرب وكتابتهم في وضع معاني مجازية لللفظة الثقافة ثم وضعوا لهذه المعاني² تعاريف جديدة حسب اختصاص كل منهم في المهنة والمذهب ومنذ ذلك الحين بلغت هذه التعاريف مجموعة كبيرة وقبل التطرق للثقافة في معناها العلمي وتناول الباحثين لها بالتخصص والتحليل والدراسة ، نقول أنه كان للثقافة عند الغرب وانسحب إلى العرب فهمان شهيران:³

✓ أولهما شمل نواحي النشاط العادي كالعبادات ، الاحتفالات ، الزواج وكل ما يصدق عليه أنه من العادات والتقاليد يقطع النظر عما إذا الرأي هم المهتمون بالدراسات الإنسانية خاصة حياة المجتمعات الداخلية وأهمها الأنثروبولوجيا

✓ ثانيهما شمل نواحي النشاط الفكري كالأدب والعلم والفلسفة والفن بجميع أنواعه ومختلف فروع

ثانيا : تعريف الثقافة التنظيمية

للإحاطة بتعريف الثقافة التنظيمية سنعرف الثقافة لغة و اصطلاحا :

الثقافة لغة: من الفعل ثقف الشيء ثقفا، أي حذقه، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وتقف الرجل أي صار حاذقا⁴

عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 71

² عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجعة بيشار، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الافراد و حوكت الشركات تخصص حوكت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان- سنة 2012/2011، ص 3

³ خباية علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ استراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة فرحات عباس سطيف -1 سنة 2017/2018، ص 3

⁴ ضنبري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع و تنظيم العمل، جامعة المسيلة، سنة 2012/2013، ص 9

الثقافة اصطلاحاً : عرفها تايلور بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضواً في المجتمع".

يرى اوولاس " أن الثقافة: "هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وامكانية المحاكاة".¹

تعددت التعريفات الاصطلاحية للثقافة التنظيمية لدى الباحثين كل حسب توظيفه لهذا المصطلح و منه سنعرض بعض التعريفات :

التعريف الأول : " الثقافة التنظيمية على أنها "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين و العملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام و الافتراضات و الاعتقادات التي يتشارك في الاتفاق حولها أعضاء التنظيم " وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً " هي مزيج من القيم والاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات"²

التعريف الثاني : كما أورها احد الباحثين بأنها " المستويات العميقة من القيم و المعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء التنظيم " وتشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة الاتجاهات النفسية و الاجتماعية السائدة في التنظيم والقيم والعادات و التقاليد و معايير السلوك المتعارف عليها داخله.³

*وهناك من عرفها بأنها "منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن لتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه .⁴

التعريف الثالث : هي " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم". فهي مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وكذا طرق التفكير المشتركة بين أعضاء التنظيم التي تكون معنوية عادة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها وتعليمها للأفراد الجدد في التنظيم". على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة.⁵

ثالثاً : خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية :

يوجد مجموعة من الصفات التي تتصف بها الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى دورها الهام في منظمات الأعمال التي تقوم به من خلال توفيرها لإطار مميز للتنظيم و توجيهه للسلوك التنظيمي و يمكن إيجاز خصائصها و أهميتها فيما يلي :

¹ ضنبري نجية، مرجع سبق ذكره، ص9

² مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة أحمد بوقرة بومرداس سنة 2013/2012 ص 78

³ بوفلحة غيات : القيم الثقافية والتسيير ، دار الغرب للطباعة والنشر وهران الجزائر طر 1998 ص 9 .

⁴ محمد الأمين أحفيظ، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية مطبقة على إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك -بسكرة- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل و التنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015-ص23

⁵ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، سنة 2006 ص 12

➤ خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

1 - الثقافة نظام مركب: يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين و تشمل ثقافة المنظمة لنظام مركب لعناصر الثلاثة التالية:¹.

○ الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار

○ الجانب السلوكي : عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب والفنون و الممارسات العلمية المختلفة

○ الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من الأشياء الملموسة كالمباني والأدوات و المعدات و الأطعمة

2 - الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها "كل نركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة و من ثم فأي تغير يطرأ على أحد الجوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثرها عن باقي مكونات النمط الثقافي .

3 - الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر : حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.²

4 - الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها تتغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة

5 - الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب و استجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.

5- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة : أي أنها تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وقد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.³

➤ أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

¹ بوباية محمد الطاهر: اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة الجزائر 1996 ص 49-52.

² سعد غالب: الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري عمان ط 2002 ص 92

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004 ص: 314-316

- ✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛¹
- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها
- ✓ الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

الفرع الثاني : أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

يوجد مجموعة من الأنواع و الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية و تتمثل في ما يلي :

أولا : أنواع الثقافة التنظيمية :

يوجد نوعان من الثقافة ثقافة قوية وثقافة ضعيفة :

1- الثقافة القوية: وتعتمد على ما يلي:

أ- **عنصر الشدة:** ويرمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.²

ب- **عنصر الإجماع** والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به وعليه يسعون إلى بذل جهد أكبر إلى تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة ما يضمن في النهاية ولاء كبير لهؤلاء الأفراد داخل المنظمة والبقاء فيها فترة طويلة

2- **الثقافة الضعيفة:** تكون ثقافة المنظمة ضعيفة عندما لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا سيحد أعضاء المنظمة صعوبة في

¹ عودة عطية، مشاركة عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة،

2015 ص 66

² بومكسك خديجة ، خلاصي صورية، مرجع سبق ذكره، ص 48

التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها وهنا يبرز شعور الفرد بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط وبالتالي لا يستطيع تحقيق أهدافه ولا أهداف المؤسسة وبالتالي النفور منها وعدم ولائه لها والبحث عن أماكن عمل أخرى مناسبة.¹

ثانياً : أبعاد الثقافة التنظيمية:

وتتمثل فيما يلي :

1. بعد نمط القيادة

أ - إدراك دور : الإدارة واتجاهات العاملين نحوه: تكون الثقافة إيجابية عندما تدرك الإدارة أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم دون تدخل منها وتكون سلبية إذا كانت الإدارة الموجه لكل عملية ونشاط

ب- دور الإدارة وأسلوبها: ويتمثل في مدى إدراك الإدارة بدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أو أن دورها مخطط مسبقاً.²

ج- إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين فهل العاملون أنهم مسؤولين على شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء؟ وإذا كانت تدرك ذلك فهي تحافظ على النظام العام للمنظمة وهذا الإدراك يتم عن ثقافة إيجابية

هـ - أسلوب التطور والتحول: إذا كانت الثقافة التنظيمية تبني على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات فهنا تكون ثقافة تنظيمية سلبية، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً الجميع أوجه النشاط في المنظمة تكون الثقافة إيجابية.

و- الدافعية والسلوك البشري : قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستعداد روح الفريق، وأن سلوكهم ينص عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء واثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة.³

2- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

أ- طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون رسمية فقط ومن أعلى الأسفل في شكل تعليمات، وهنا تكون الثقافة سلبية، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل روح الأخوة والتعاون وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها فتكون ثقافة المنظمة إيجابية.

¹بومكك خديجة , خلاصي صورية مرجع سابق ص 53

²منصور ماجدة بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم

الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، 2005، ص29.

³بومكك : خديجة مرجع سابق ، ص55.

ب- إقبال الأفراد على العمل الجماعي: عندما تشجع الإدارة العليا الصراع بين العاملين والمنافسة غير الهادفة التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين تكون الثقافة سلبية، أما إذا كانت الإدارة تركز روح التعاون والتفاعل بين العاملين كفريق واحد يحقق الأهداف فإن الثقافة تكون إيجابية.

ج- توزيع الأهداف والأدوار ومعرفتها: تكون الثقافة سلبية عند إخفاء الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والتكتم على المعلومات الخاصة بذلك، بينما تكون ذات تأثير إيجابي عندما تعمل على تحديد أدوار ومهام كل عامل بما مما يحفزهم على المشاركة الإيجابية.

د- مواصلة التعليم: قد لا تشجع المنظمة على تعليم الموارد البشرية إلى المسعى الذي يطمحون إليه لكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، هذا يؤثر على ثقافة المنظمة أما إذا كان جزءا هاما داخلها فإنه يساهم في تطوير القرارات والحفاظ على **هـ- استمرارية المنظمة :** مدى استقرار الهدف: إذا تأسست ثقافة المنظمة على أساس عدم التفريق بين الأهداف الطويلة الأجل فإنها تكون سلبية، أما إذا كانت المنظمة تضع أهداف طويلة الأجل وتتفرع الأهداف قصيرة الأجل فإنها تكون ثقافة إيجابية.¹

3- البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:

يشتمل هذا البعد على العناصر التالية:

أ- قيمة عناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان عنه، فهنا يكون الراتب سببا مباشرا لزيادة الأداء، أما إذا كان هناك خصم في الراتب وعدم استقرار فيه فقد يؤدي إلى عدم الرضا عنه.

ب- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم العاملين: عندما يشعر العاملون بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم ينتابهم الشعور بعدم الرضا عن العمل أما إذا كانت طريقة تقييم الأداء عادلة ومستقرة فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

ج- حجم العمل وملاءمته للقرارات الشخصية للفرد: عندما تحمل المنظمة العاملين أعباء وظيفية في حدود طاقات العمل فإنهم يشعرون بالراحة، أما إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فهذا يؤدي إلى إثارة سخط العمال وحدوث المشكلات.

د- الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي: عند شعور العمال بالأمن والاستقرار الوظيفي وغياب التهديد في العمل ينعكس عليهم بالرضا والقبول وبالتالي المشاركة الفعالة والإيجابية مع الإدارة.

هـ- عدد ساعات العمل: قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة المقررة، وكانت غير مناسبة لظروف الموارد البشرية فإنها تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي لهم، والعكس إذا كانت مناسبة فإنها تحافظ على الاستقرار وعدم التفكير في المشاكل.²

¹ عبوي زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، 2006، ص55

² عبوي زيد منير . مرجع سابق ، ص56

ز- المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز: إذا سادت في المنظمة ثقافة المشاركة في صنع القرارات وبالتالي تنتشر روح التعاون والمبادرة، أما إذا سادت المؤسسة ثقافة تسلسل الأوامر والمعلومات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلف الإحباط الوظيفي.¹

الفرع الثالث : نماذج الثقافة التنظيمية و مكوناتها :

للثقافة التنظيمية مجموعة من النماذج و المكونات الخاصة بها و هي كما يلي :

1. نماذج الثقافة التنظيمية:

يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:²

✓ **نموذج القيم المتنافسة:** يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل.

✓ **نموذج "دينسون":** قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

أ- **بعد الاحتواء والترابط:** يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

ب- **بعد الاتساق والتجانس:** يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.³

ج- **بعد التكيف:** يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

د- **بعد المهمة:** يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتنبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الاستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.⁴

¹ جميل أحمد و بلطرش حياة . أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة . مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 10. العدد 3، 2019. ص 32

² زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص ص: 73-80، غير منشورة.

³ عودة عطية، مشاركة عطية مصلح. مرجع سبق ذكره. ص 67

⁴ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الامنية، الرياض، 2005.

ثانيا : مكونات الثقافة التنظيمية :

تضم التنظيمات عددا من العمال يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع وبالتالي يمكن تقسيمها إلى ما يلي :

1-المكونات الغير مادية :

وهي على التوالي :

أ - **القيم التنظيمية** : تظهر أهمية دراسة القيم التنظيمية كونها تشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وتطلعاتهم فالقيم قد يكون لها آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الأفراد وأدائهم لذلك فمعرفة القيم من متطلبات العمل الإداري الناجح وتدل القيم على أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو المجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني أو هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب جيد أو غير مرغوب جيد ، مهم أو غير مهم.¹

ب - **المعتقدات التنظيمية** : هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها :

أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية أي أن المعتقدات التنظيمية هي مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تأخذ كمسلمات لا يقبل التشكيك²

ج - **الأعراف التنظيمية** : تتمثل في المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبارها معايير مفيدة له. كالالتزام بعدم تعيين الأب والابن في نفس التنظيم ومثل هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها واجبة الإلتباع

د - **التوقعات التنظيمية** : تتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام.³

الشكل (1): مكونات الثقافة التنظيمية: المصدر: اعداد الطالبين



¹ بوباية محمد الطاهر: اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة الجزائر 1996 ص 49-50.

² عبدالستار كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية الآداب واللغات

والعلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، 2013-2014. ص10

³ بوباية محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره . ص 50-52

ومما سبق يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية كباقي أنواع الثقافة فهي تقوم على نفس العناصر وتبني على نفس المكونات لكن بمجال أضيق بحيث تختلف ثقافة تنظيمية عن أخرى باختلاف التنظيم السائد واختلاف الأفراد المنتمين إليها.

2- المكونات المادية :

وهي على التوالي :

- أ. الطقوس والعادات التنظيمية : وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم.¹
- ب. الرموز : هي الكلمات أو اللغة ، أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف كما أنها عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما هو عبارة عن صور رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري، كل هذه تحمل معاني للمنظمة.²

المطلب الثاني : عموميات حول الولاء التنظيمي

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ...

الفرع الأول : مفهوم و الولاء التنظيمي

أولا : تعريف الولاء التنظيمي :

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها.³ فيعرفه " حبيب الصحاف " : بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته ، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته ، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني .
وأما "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة ، والود والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وان الولاء التنظيمي ، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي :
التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
الاستغراق: والمقصود به الانغماس والانغماس أو الانغماس النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل .
الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة ولارتباط القوي إزاء المنظمة
يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم الذين يعملون بوفاء وإخلاص ، ويكرسون كل طاقتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب اهتمامهم الأخرى ، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.¹

¹عبد الصمد سعيدة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة ، مذكرة

لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال . جامعة قاصدي مرباح ورقلة . 2019 ص4

² عبد الصمد سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص5

³دراسة: هدى كمال محمد القدومي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير، جامعة القدس، القدس، 2017، ص 66

ويذكر جايمون JAEMOON، بأن هناك من الباحثين من أعط تعريف شاملا للولاء التنظيمي ويرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة ، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة ، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة. لذا فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للاستمرار فيها .

وعرفه "التو" وهريبنك" (ALLUTTO AND HERLINILQ) : أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة. ² كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وإن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، وإن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يتمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" . ومنه الولاء التنظيمي اندماج بين الفرد ومنظمتها في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة. ³

ثانيا : خصائص وأهمية الولاء التنظيمي

حظي الولاء التنظيمي بخصائص عديدة حيث لكل باحث زوايا معينة في رصد هذه الخصائص بالإضافة إلى اهتمام العديد منهم منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا و يرجع هذا إلى أثره الواضح على كثير من سلوكيات و اتجاهات الافراد و كذلك لما له من انعكاسات على الفرد و المنظمة على حد سواء. وعليه سنتطرق لبعض من خصائص و أهمية والولاء التنظيمي فيما يلي :

1. خصائص الولاء التنظيمي

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في :

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى. ⁴
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

¹ إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة- سنة 2008 ، ص32

² سمير محمد صالح بازيد، مستويات الولاء التنظيمي و علاقتها بالخصائص التنظيمية دراسة ميدانية في المجمع السياحي و التسويقي (كارفور) في محافظة دهوك، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية- العدد الاقتصادي-35(10) سنة (غير موجودة) ص32

Islamic Azad ³ Raheleh Salehi , **Organizational Culture, M.A Student in Education Management,** University- Research and Science Branch- Alborz Province, Islamic Azad University , July 2013 p35

⁴ أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الانجازات المعاصرة، مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2007). ص26

- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.¹

2. أهمية الولاء التنظيمي :

- يرجع الاهتمام بالولاء التنظيمي لما له من أهمية بالنسبة للمنظمة، و آثاره الايجابية على سلوك الفرد التي تعود بالنفع على الفرد و المنظمة على حد سواء ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في أهم النقاط التالية :
- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل ، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.²
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.³

الفرع الثاني : محددات و آثار الولاء التنظيمي

نستنتج مما تقدم من مفاهيم أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير ، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتحسيد القيم . وبهذا يمكن القول : إن للولاء التنظيمي محددات و آثار أساسية نذكر منها :

1. محددات الولاء التنظيمي :

للولاء التنظيمي مميزات أساسية تتمثل فيما يلي:⁴

- قبول أهداف المنظمة وقيمها .
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة .
- الميل لتقويم التنظيم تقويميا إيجابيا.

2. آثار الولاء التنظيمي : يؤثر الولاء التنظيمي على عدة متغيرات منها المعاني،⁵

- الروح المعنوية العالية : حيث أن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم و منظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.¹

¹ الزبيدي غني دحام تناي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص19

² إياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال جامعة السودان ، سنة 2016 ، ص33

³ هدى كمال القدومي، مرجع سبق ذكره، ص35

⁴ بوسكار فريد، جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية -مشونش- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة- سنة 2018/2019 ص68

⁵ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، (الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 1999). ص88

■ الأداء: حيث إن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء ، و ليس الأداء فحسب و إنما الأداء و الإنجاز المبدع .

■ التغيب : وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من ظاهرة الغياب و خاصة الغياب الاختياري و الذي يتضمن خلق أعذار .²

الفرع الثالث : الأبعاد و الانواع الولاء التنظيمي

1. الأبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الافراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له، و على العموم تشير الادبيات إلى أن هناك ابعاد مختلفة للولاء التنظيمي و ليس بعدا واحدا حيث حددت ثلاثة أبعاد نذكر منها :

أ. **الولاء العاطفي (الشعوري):** يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة، وهذا ما يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذي يشعرون به نحوها. كما أن الولاء الشعوري يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.³

ب. **الولاء المستمر:** تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله،⁴

ج. **الولاء الأخلاقي (المعياري):** يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معياري يعملون بطريقة ملائمة للأهداف المنظمة⁵

¹ جميل أحمد و بلطرش حياة، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة . مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 10. العدد 3، 2019، ص 27-43

² مشري مبروكة ، مرجع سبق ذكره، ص 46

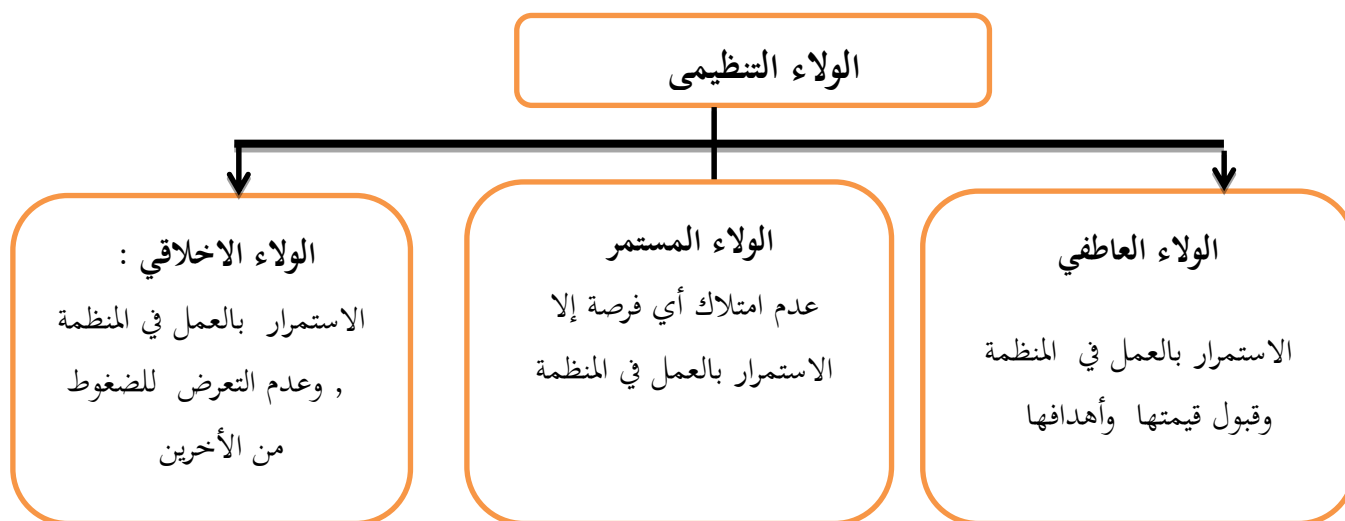
³ فريدة بن ابراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم و عمل جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2014-2015 ص 112

⁴ ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة -الأردن- سنة 2007 ص 45

⁵ إيهاب محمد عويضة، مرجع سبق ذكره ص 36

من خلال ما سلف يمكننا أن نستنتج هذا الشكل الذي يوضح أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة :

الشكل (2) : أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: اعداد الطالبين

2. أنواع الولاء التنظيمي : هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كما يلي:¹

- **الولاء الشخصي** : وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال : الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).
- **الولاء الديني** : وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به ، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح .
- **الولاء الوطني** : وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه ، فكل واحد منا موطن في بلد ما ، وله جنسية هذا البلد ، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلص لهذا مواطننا صالحا تخدم هذا الوطن وتضحى من اجله إذا تطلب الأمر ذلك.
- **الولاء المهني** : وهو الأعضاء لمهنتهم ، ويزداد الولاء المهني بالتزام مبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة ، وممارستها بشكل صحيح يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة .
- **الولاء للعملاء** : وهو الولاء الجمهوري للمنظمة والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.
- **الولاء المؤسسي أو التنظيمي** : وهو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (مصر، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007) ص 88.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

➤ الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

1-دراسة: محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الامنية، الرياض، 2005.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذا الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بالإضافة الى الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. ومن النتائج المتوصل لها ما يلي:

توصلت الدراسة إلى أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم النظام، ثم الصفوة، ثم تأتي قيمة العدل، وأخيراً قيمة المكافأة، وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة.

2-عبدالستار كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، 2013-2014.

من الأهداف التي تسعى لها هذه الدراسة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسة (الأطفال المعوقين بصريا) بالجلفة مع تحديد أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المختصة، بالإضافة الى إبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

ومن النتائج المتوصل لها ما يلي: يعتبر الانتماء التنظيمي ، الالتزام التنظيمي، جودة الأداء الوظيفي نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي، في حين يعتبر الغياب المتكرر ، عدم المشاركة في حل المشاكل الوظيفية ، التماطل والتقصير في الأداء وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا، وايضا توصلها الى ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، وهنا نلاحظ سعي المنظمات لتعديل ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

3- دراسة شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.

هدفت الدراسة الى الوقوف ميدانيا على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال و الولاء عند الإطارات الوسطى الذين يمثلون حلقة وصل بين الإطارات العليا و المنفذين داخل أية مؤسسة، فهم بحكم موقعهم هذا يؤثرون و يتأثرون بطبيعة الاتصال و سلوكهم و بالتالي سواء عن ولاء أم غير ذلك إنما يعكس إلى حد كبير العلاقة بين الاتصال السائد و مستوى الولاء للمؤسسة هذه الأخيرة حياتها وديمومتها متعلقة بمدى وفاء وولاء أعضائها، وسعيهم الجاد إلى السير بها قدما، فتوصلت الدراسة الى ان قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي ، بالإضافة الى اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.

4-دراسة: محمد علي مصطفى يوسف، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية : دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة والبلديات الفرعية التابعة، أطروحة لاستكمال متطلبات الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2000-2003.

قد هدفت هذه الدراسة إلى تقنين مقياس لقياس قوة الثقافة التنظيمية يتسم بالصدق والثبات ، والتعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإمكانية النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك حسب المتغيرات الديموغرافية لمفردات مجتمع البحث ، وكذلك بناء نموذج يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على إمكانية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

وتم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها ان المتغيرات المستقلة التي تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر أهمية كانت بالتسلسل كالتالي: التوجه فيما يتعلق بالصراع - دعم الإدارة العليا والتوجه نحو الجودة - التوجه نحو الأفراد العاملين - التوجه المستقبلي للعاملين - التوجه نحو العملاء الخارجيين - ثم البعد الخاص بالولاء والالتزام، ومن جهة اخرى لوحظ أنه وفقاً لاتجاهات مفردات العينة أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية أهمية وأولوية البعد الخاص بالتوجه نحو الصراع، وهذا يظهر عمق هذا البعد ووجوده بالأمانة والبلديات .

5-دراسة: محمد خثير محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مقال بمجلة الباحث، عدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 805 فرد من العاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الأربعة على مستوى الولاية. حيث بلغ عدد الاستثمارات المستوفاة لشروط الدراسة 529 استثمار، أي ما نسبته 65.71% من عينة الدراسة المستهدفة، وما نسبته 32.86% من مجتمع الدراسة.

قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعاً ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة، ومستوى ولاء تنظيمي متوسط. كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وجاءت أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط.

6-دراسة: بوتور كاميليا، شاب دليل، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019.

هدفت الدراسة الى بناء إطار نظري فكري عن الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي، التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي والكشف عن علاقة القيادة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، بالإضافة الى الكشف عن علاقة نظام الحوافز بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة. وقد توصلت الى نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية (القيادة التنظيمية وعلاقات العمل) لها علاقة بالولاء التنظيمي في المؤسسة في حين أنه لا توجد علاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

➤ **الدراسات الأجنبية**

دراسة: Raheleh Salehi ، Organizational Culture ، M.A Student in Education Management ،Islamic Azad University- Research and Science Branch- Alborz Province ، Islamic Azad University ، July 2013.

في هذه الدراسة تم إجراء محاولة لفحص مفاهيم الثقافة والتنظيم والثقافة التنظيمية والإدارة ذات الأهمية العالية للعوامل المكونة في إدارة الثقافة التنظيمية ، وهي واحدة من المهام الحساسة والخطيرة التي يجب دفعها في الألفية الثالثة. ومن النتائج المتوصل لها ما يلي:

يجب أن يكون النموذج الشامل لإدارة الثقافة التنظيمية هو الاهتمام المتزامن بالعديد من المجالات المحددة وبالتالي من الضروري أيضاً فهم ثقافة التغييرات الثقافية السائدة اللازمة لجلب المكونات لإنشاء القيم والمعايير والأنماط المرغوبة ، وضمان التقدم الإيجابي في تطوير مؤشرات الأداء وفعالية المنظمة طويلة الأمد لفترة أطول.

دراسة: Kathrin Oberföll ، Relationship between organizational culture and performance among German multinational companies in Mexico ، Universidad Nacional Autónoma de México 2018.

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الشركات الألمانية متعددة الجنسيات العاملة في المكسيك ، ولهذا الغاية نستخدم دراسة حالة متعددة، تحليل خمس شركات ألمانية متعددة الجنسيات لقطع غيار السيارات تعمل في المكسيك ، وتطبيق استبيان على المديرين التنفيذيين في كل شركة من الشركات الخمس وعلى 232 موظفًا في إحداها.

ومن اهم النتائج المتوصل لها: هو أن هناك علاقة كبيرة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومتغيرات الأداء التنظيمي ، وكذا توضح الدراسة أهمية تعزيز سياسات الموارد البشرية الهادفة إلى زيادة رضا الموظفين.

دراسة: Organizational ، Employee Loyalty، Aayush Poddar ، Sachin Murali
Department of ،Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey
، Tamil Nadu - 632 014، Vellore، VIT University،Technology and Management
. August 2017،India

أجريت هذه الدراسة من اجل فحص أهمية ولاء الموظفين في الأداء التنظيمي ومن ثم إدراجه لاحقاً في تقييم الأداء وايضا ما إذا كان المستجيبون يشعرون بأن خروجهم من العمل له علاقة بين ولاء الموظف والأداء التنظيمي، لتحديد ما إذا كان المستجيبون يشعرون بضرورة إدراج ولائهم في تقييم أدائهم كعامل رئيسي، لقياس ما إذا كان المستجيبون يفضلون زيادة في الراتب بناءً على تقييم الأداء العام السنوي أو برنامج مكافآت الولاء بناءً على سنوات الخدمة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم(1): يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة محمد بن غالب العوفي	-دراسة أكاديمية -اعتمدت على المنهج الوصفي و الاسلوب التحليلي -تطرقت لمتغير الثقافة التنظيمية	-تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -تمت على مستوى منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية -تمت في سنة 2005.
دراسة عبدالستار كمال	-دراسة أكاديمية -اعتمدت على الاستبيان -اعتمدت المنهج الوصفي و الاسلوب التحليلي. -تطرقت لمتغير الثقافة التنظيمية	-تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. -تمت الدراسة في مدرسة (الأطفال المعوقين بصريا) بالجلفة -تمت الدراسة في 2013-2014.
دراسة شريط الشريف محمد	-دراسة أكاديمية -اعتمدت المنهج الوصفي و الاسلوب التحليلي. -تطرقت لمتغير الولاء التنظيمي	-تناولت الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. -تمت الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز بقسنطينة -تمت الدراسة في 2009-2008.
دراسة محمد علي مصطفى يوسف	-دراسة أكاديمية - المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي -تناولت متغير الثقافة التنظيمية	-تناولت تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية. -تمت على مستوى أمانة محافظة جدة والبلديات الفرعية التابعة لها. -تمت في الفترة 2000-2003.
دراسة محمد خثير محمد زبير	-تطرق لمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي)	-مقالة منشورة في مجلة علمية -تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

الدراسة تمت الدراسة على بيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى. تمت في 2007.	-اعتمدت على الاستبيان - المنهج الوصفي و الاسلوب التحليلي	
- تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي. - تمت الدراسة على مستوى مؤسسة الكاتمية للفلين تمت سنة 2018-2019.	-دراسة اكاديمية -اعتمدت على الاستبيان -تطرق لتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي) -المنهج الوصفي و الاسلوب التحليلي	دراسة بوتور كاميليا، شباب دليلة

المصدر: من إعداد الطلبة على حسب المعلومات المجمعة سابقا

وبناءً على ما سبق، نرى أنه من الأهمية الإشارة الى ما يلي:

1-مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية نظرية وإطار مفاهيمي لتغيرات الدراسة من خلال بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات اعتمدت عليها هذه الدراسة ،وقد إستفادت في العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:

- بناء الإطار النظري والعلمي للدراسة من خلال ما أتاحتها العديد من الدراسات السابقة حول أدبيات الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والمفاهيم المختلفة المرتبطة بهما وبلورة إشكالية الدراسة ومبررات إجراءها.
-تحديد منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة واختبار فرضيات والاستفادة من مناقشة وتحليل نتائج الأدوات القياس المناسبة وتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

2- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

رغم استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وهي تعتبر امتداد لها من حيث التأطير النظري لمفاهيم الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي إلا أنها تتميز بخصوصيتها التالية:

- لم تتعرض معظم الدراسات إلى وضع علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي بالشكل المفصل الذي تطرقت لاهل الدراسة الحالية.

- ربطت بعض الدراسات الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بمدخل للأداء ومتغيرات أخرى، ولذا جاءت هذه الدراسة الحالية لتظفي بضلالها منظوراً مختلفاً لإظهار الجانب العملي لمتغيرين رئيسيين يعدان من أبرز ممارسات العمل الاداري ونتائجه.

خلاصة

تناول هذا الفصل عرضاً نظرياً متكاملًا لمفهوم الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، من حيث النشأة والتطور والمفاهيم المرتبطة، بالإضافة إلى استعراض أبرز النماذج والنظريات التي فسرت كل مفهوم وأبعادها وتأثيراتها في بيئة العمل. وقد تبين أن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار المرجعي الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتسهم في توجيه القرارات وتحقيق الانسجام بين الأعضاء، في حين يُعد الولاء التنظيمي مؤشراً على مدى ارتباط الفرد بالمنظمة واستعداده للبقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها.

كما عرض الفصل أهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المفهومين، وبيّن التوجهات البحثية المختلفة التي سعت إلى قياس وتفسير تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، إلى جانب العوامل الوسيطة والمرافقة التي قد تؤثر في هذه العلاقة مثل الرضا الوظيفي، والدعم الإداري، وأساليب القيادة.

وقد كشفت الدراسات السابقة عن وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والولاء التنظيمي المرتفع، مما يبرز أهمية بناء بيئة تنظيمية داعمة تعزز من التزام الأفراد وانتمائهم. كما أظهرت بعض الفجوات المعرفية التي تمهد لإجراء دراسات مستقبلية في سياقات ثقافية أو تنظيمية مغايرة.

وعليه، فإن هذا الفصل يمثل أساساً نظرياً مهماً لفهم الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة، ويوفر الخلفية العلمية التي تسند فرضياتها وتسهم في تفسير نتائجها لاحقاً.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بمديرية توزيع
الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز
بغرداية

تمهيد

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني بدون منازع ، حيث أنها تتكون من ثلاثة (03) فروع : فرع إنتاج ، فرع نقل ، فرع توزيع ، ولكل فرع له فروع ومديريات ثانوية تابعة له ، فبالنسبة لفرع التوزيع يحتوي على عدة مديريات موزعة على مستوى التراب الوطني ، منها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ، التي هي محل دراستنا .

المبحث الأول: الإطار العام للمديرية توزيع الكهرباء والغاز شركة سونلغاز بغرداية

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز شركة سونلغاز بغرداية

الفرع الاول : نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" .

تعتبر النشأة الحقيقية لنشأة وتأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر المرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية " ،وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد ،إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار لتسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى لوطني.

وفي سنة 1983م وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي:

أشغال الكهرباء (KAHRIF)

تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)

إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (KANAGHAZ)

أعمال الهندسة المدنية (INERGA)

التركيب الصناعي (ETTERKIB)

صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

إنتاج ونقل الكهرباء (مجمع صناعي) وحدة (sp) société de pndaction

نقل الكهرباء المنتجة GRTE

نقل الغاز GRTG

توزيع الكهرباء و الغاز SD

الفرع الثاني : تأسيس مديرية توزيع الكهرباء والغاز شركة سونلغاز بغرداية

تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية للتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة :

(شركة توزيع الجزائر SDA – شركة توزيع الوسط SDC – شركة توزيع الغرب SDO – شركة توزيع الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004.

كانت تنتمي المديرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط –البليدة –SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البليدة ، تيزي وزو ، المدية ، الأغواط ، ورقلة ، الجلفة ، تمنراست، الوادي ،بسكرة و إيليزي

(. اما التقسيم الجديد لفروع الشركة لعام 2017 فقد تم جمع جميع المديريات الجهوية على المستوى الوطني ان مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية تنطوي تحت هذه الشركة .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز شركة سونلغاز بغرداية

الفرع الاول : أهم الدوائر والأقسام

- مكتب المدير
- سكرتيرة المديرية.
- القسم التقني للكهرباء.
- قسم الشؤون القانونية.
- الأمن الداخلي للمؤسسة.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الدراسات التنفيذية لأعمال الكهرباء والغاز.
- قسم التخطيط الكهرباء والغاز.
- قسم الاستغلال والأنظمة المعلوماتية.
- المكلف بالاتصال.
- القسم التقني للغاز.
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم المالية والمحاسبة.
- خلية التدقيق والتفتيش.
- قسم الإدارة والصفقات.
- قسم الشؤون العامة.

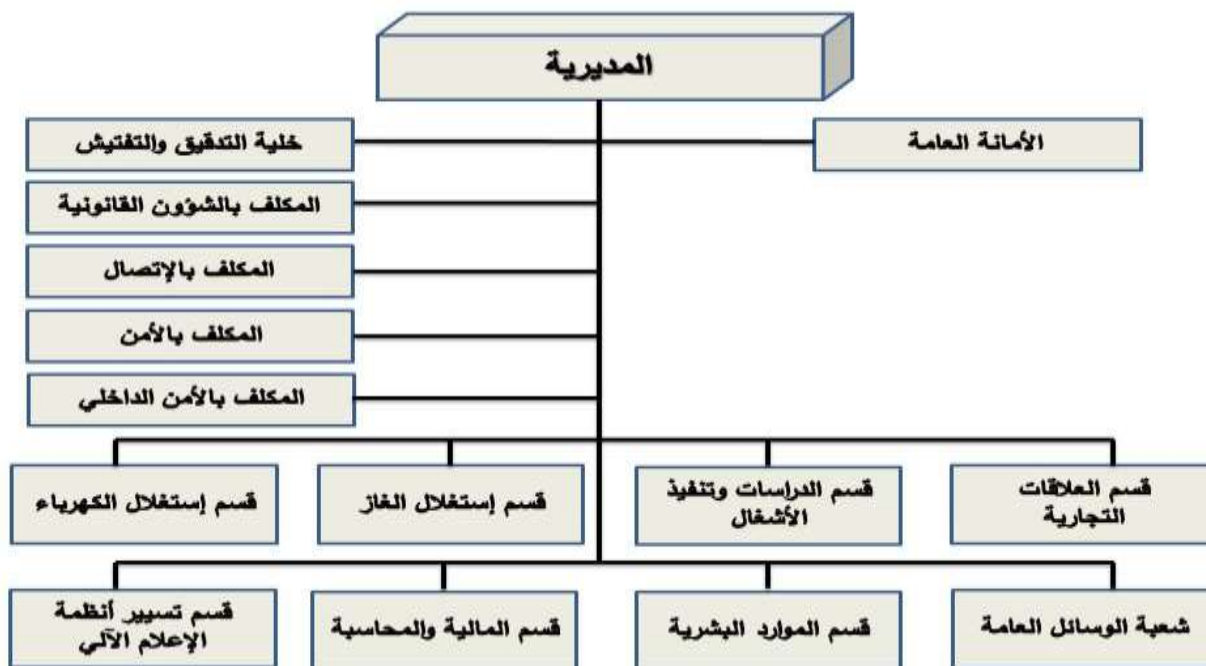
وتتلخص مهام المديرية بما يلي:

المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.
توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة و بالتكاليف المحددة أيضا و إرشادهم وتوعيتهم.
ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء و الغاز و تطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.
وضع برامج الأشغال و ضمان تنفيذها.
تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
ضمان أمن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

الشكل رقم: 1 هيكل المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة



المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول : الأدوات المستخدمة

سنستعرض في هذا المطلب الأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

1. عرض الاستبيان:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك بهدف قياس أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة. وقد تم بناء الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات النظرية ذات الصلة، ومجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت المفهومين، مع إجراء بعض التعديلات لضمان ملاءمته لسياق الدراسة الحالي.

2. منهج البحث:

اعتمدنا في هاته الدراسة على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، و المعلومات المحصل عليها من خلال استبيان ثم إعدادها لهذا الغرض و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية SPSS.

استبانة الدراسة:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي وعمال الشركة حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

■ مرحلة التصميم الأولي.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري و الدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعة، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.
- بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم و التأكد من سلامة بناء الاستمارة و صياغة الأسئلة، و تفادي الأخطاء التقنية و المنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

■ مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة و الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من موظفي الشركة للتأكد من وضوح و استيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات و اتخاذ بعض التعديلات و التصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

■ مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة و من ثم التصميم النهائي للاستمارة و توزيعه مستعنيين في ذلك على:

- التسليم المباشر لأفراد العينة؛
- الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين و أصحاب المهنة.
- أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعا لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي: الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛
- استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

3. هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

1) هيكل الاستبيان:

تتضمن استمارة الاستبيان 23 سؤالا موزعة لمحورين كما يلي:

- الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، و احتوت على خمس فقرات، (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، و التي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.

- الجزء الثاني: المحور الأول : يوضح ابعاد التفافة التنظيمية التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (15) فقرة .

- إذ يحتوي على(05) قيم المؤسسة التنظيمية من مجموع الفقرات و (05) فقرات متعلقة بطقوس المؤسسة التنظيمية و(05) فقرات بحوية المؤسسة التنظيمية .

المحور الثاني متعلق الولاء التنظيمية يتكون من (08) فقرات تتعلق الولاء للمؤسسة

الجدول رقم (02):يوضح مضمون الاستبيان

المؤشر	رقم الفقرات
بعد القيم التنظيمية للمؤسسة	(05-01)
بعد الطقوس التنظيمية للمؤسسة	(10-06)
بعد الهوية التنظيمية للمؤسسة	(15-11)

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم(03): عدد الفقرات

المؤشر	رقم الفقرات
محور الولاء التنظيمي	08 بند

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم

الجدول رقم (04): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
التفافة التنظيمية	المتغير المستقل
الولاء التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

1) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في بمختلف المصالح و الدوائر المدرجة في مديرية توزيع

الكهرباء والغاز شركة سونلغاز بغرداية ويمثل حجم مجتمع الدراسة 120 موظف وموظفة بالمديرية

2) عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان 100 عينة من خلال توزيع استبيان تم الحصول على 86 استبانة صالحة للدراسة و 6 ملغاة و 8

مفقودة ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (5) يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	100	%100
عدد الاستمارات المسترجعة	86	%86
عدد الاستمارات المفقودة	08	%0.08
عدد الاستمارات الملغاة	06	%0.06

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تجميع الاستبيان

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول : (6) يوضح إجابة بدائل استبيان

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1
5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-0.8

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة .

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26 لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

✓ اختبار كولومجروف- سمرنوف (Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

✓ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

✓ الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان.

1. تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ، لأخذ بملاحظاته في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. قياس ثبات الإستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج

1. معاملات الثبات الخاص بالمتغيرات الشخصية

الجدول رقم (7): معاملات الثبات لمعدل محور الشخصية

متغيرات الشخصية	قيمة ألفا كرومباخ
الجنس	0.854
المؤهل العلمي	0.861
الخبرة	0.857
الفئة العمرية	0.858
المستوى الوظيفي	0.858

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

2. معاملات الحاصة بالمحور الولاء التنظيمي

الجدول رقم (8): معاملات الثبات لمعدل محور الولاء التنظيمي من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع الفقرات

عنوان المحور الولاء التنظيمي	قيمة ألفا كرومباخ
تشعر بالولاء والانتماء المؤسسة التي اعمل بها	0.848
أعتقد اني سأستمر في العمل بهذه المؤسسة لفترة طويلة	0.847
أشعر بالفخر عند الحديث عن المؤسسة التي أعمل بها	0.848

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بغرداية

0850	لدي استعداد التضحية بوقتي وجهدي من أجل نجاح المؤسسة
0.845	تعمل المؤسسة على تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين
0.847	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على الولاء والاستقرار
0.855	أشعر بأي أشارك في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة
0.881	تعمل المؤسسة على تحفيز الموظفين لزيادة ولائهم

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS26

3. معاملات الخاصة بالمحور الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (9): معاملات الثبات لمعدل محور الشفافية التنظيمية من محاور الدراسة مع المعدل الكلي

قيمة ألفا كرومباخ	محور الثقافة التنظيمية
0.850	أعتقد أن المؤسسة تعمل وفقا لقيم واخلاقيات واضحة
0.851	أعتقد أن المؤسسة تهتم بتحقيق المسؤولية الاجتماعية
0.850	أشعر بأن القيم التنظيمية تعزز العدالة والمساواة بين الموظفين
0.854	تشجع المؤسسة على الشفافية في اتخاذ القرارات
0.848	تساهم القيم التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة
0.847	لدى المؤسسة طقوس او تقاليد معززة للعمل الجماعي
0.847	تساهم الطقوس التنظيمية في تعزيز الانتماء للمؤسسة
0.851	تعزز المؤسسة الطقوس التنظيمية من الروح المعنوية للموظفين
0.859	لدى المؤسسة طقوس واضحة لاستقبال الموظفين الجدد
0.847	تساهم الطقوس التنظيمية في تحسين بيئة العمل
0.848	أشعر بالفخر عند الحديث عن المؤسسة التي أعمل بها
0.844	تعمل المؤسسة على تعزيز عويتها الثقافية بين الموظفين
0.852	تساهم هوية المؤسسة في تعزيز الانتماء لدى الموظفين
0.852	لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة تعكس هويتها
0.848	تعكس هوية المؤسسة ثقافتها التنظيمية بشكل واضح

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

4- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون وذلك بحساب معاملات الارتباط بين مصادر المحور الأول المتعلق بإبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (بعد القيادة العليا، التحسين المستمر للخدمة الصحية، بعد التكوين والتدريب، بعد التركيز على العاملين، بعد التركيز على الزبون) ومعاملات الارتباط بين المتغيرين التابع والمستقل.

الجدول رقم(10) : يبين معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية

عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد القيم التنظيمية للمؤسسة	0.656**	0.000
بعد الطقوس التنظيمية للمؤسسة	0.848**	0.000
بعد الهوية التنظيمية للمؤسسة	0.768**	0.000
المحور الأول	0.867**	0.000
المحور الثاني	0.872**	0.000
جميع الفقرات	125,0**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة ومتوسطة بين ابعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (**0.512****) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,0.586) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05).

وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمي والولاء التنظيمي ، حيث أن: معامل الارتباط بين بعد القيم التنظيمية للمؤسسة، والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة(0.656**) وهي درجة مرتفعة.

كما أن معامل الارتباط بين بعد الطقوس التنظيمية للمؤسسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.848**) وهي درجة أيضا مرتفعة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بغرداية

أما معامل الارتباط بين بعد الهوية التنظيمية للمؤسسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.768) وهي أيضا درجة مرتفعة.

5*توزيع البيانات: تم إجراء اختبار لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (11): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

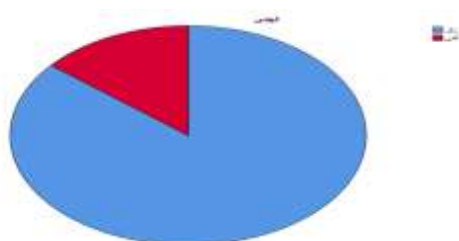
الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
1	بعد القيم التنظيمية	05	13.7	0.00
2	بعد الطقوس التنظيمية	05	12.01	0.004
3	بعد الهوية التنظيمية	05	11.01	0.012
الثاني	الولاء التنظيمي	08	10.2	0.023

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا مخرجات SPSS

الفرع الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

أولا: توزيع أفراد العينة تبعا للجنس:

جدول رقم (12): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	74	84%
أنثى	12	16%
المجموع	86	100%

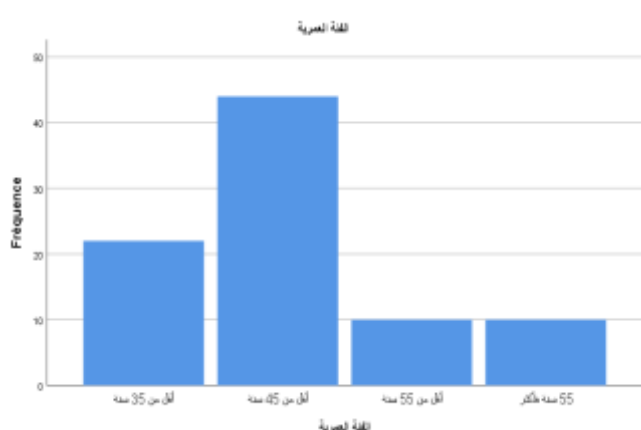
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج SPSS 26 الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بغرداية

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 84% من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 16% وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات العمومية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل.

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا للعمر

جدول رقم (13) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 25	22	21.10
من 25 الى 30	44	50.20
من 31 الى 40	8	11.6
من 41 الى 50	7	11.60
أكثر من 50	5	5.50
المجموع	86	100

الشكل رقم

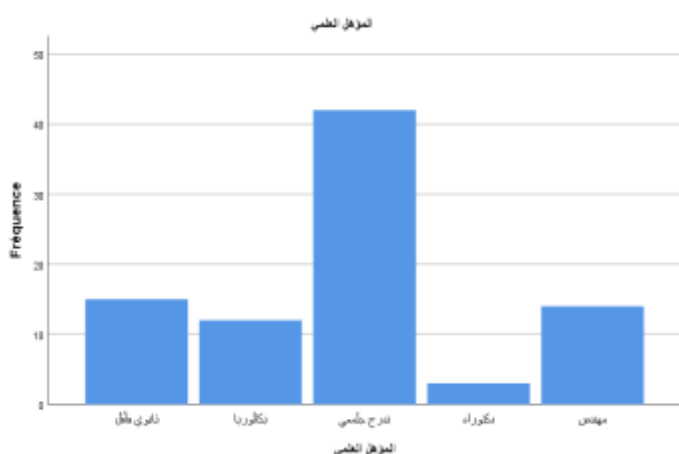
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج SPSS27

(5): توزيع عينة دراسة حسب العمر

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [من 25 الى 30] كانت بنسبة 50.2 % وهي الفئة ذات أكبر نسبة وتليها الفئة العمرية [أقل من 25] بنسبة 21.10% من مجموع المستجوبين، تم تليها الفئة العمرية [من 31 الى 40 وأكثر] بنسبة 11.60 %. لكليهما ويفسر هذا التوزيع بين فئات العمرية لأفراد العينة على أن نسبة الكهول كانت عالية وهذا راجع الى متطلبات هذه المهنة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي

الجدول رقم (14) : توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي المصدر: من إعداد الطالبين



البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	15	17.4%
بكالوريا	12	14%
تقني	2	2.5 %
تقني سامي	1	1 %
جامعي	42	48.80%
مهندس	14	16.30 %
المجموع	86	%100

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بغرداية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي جامعي، إذ أن 54.6% من العينة من حملة شهادة جامعية، تليها الدرجة دراسات عليا بنسبة 22.5% أما العينة الأخيرة من المؤهل الثانوي بنسبة 19.7% وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى من التأهيل العلمي على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية

البعد الأول: بعد القيم التنظيمية للمؤسسة

للتعرف على مستوى بعد القيادة العليا ودوره في تحسين الخدمات الصحية، تم اقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (15): يوضح تصورات المستجوبين نحو بعد القيم التنظيمية للمؤسسة مرتبة حسب الأهمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01 أعتقد أن المؤسسة تعمل وفقا لقيم وإخلاقيات واضحة	3.65	1.02	موافق
02 أعتقد أن المؤسسة تهتم بتحقيق المسؤولية الاجتماعية	3.63	1.03	موافق
03 أشعر بأن القيم التنظيمية تعزز العدالة والمساواة بين الموظفين	3.25	1.13	موافق
04 تشجع المؤسسة على الشفافية في اتخاذ القرارات	3.59	1.13	موافق
05 تساهم القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة	3.56	1.08	موافق
المعدل العام	3.53	0.75	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعد المشارك في اتخاذ القرارات ، بمتوسط حسابي قدر ب(3.53) ، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01) فقد جاء متوسطها الحسابي (3.65) بتقدير موافق ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.63) بتقدير موافق ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(04) فقد جاء متوسطها الحسابي (3.59) بتقدير موافق وفي المرتبة الأخيرة العبارة (03) .

البعد الثاني: بعد الطقوس التنظيمية للمؤسسة

بقصد التعرف على بعد القيم التنظيمية وبلوغها المستوى الصحيح

الجدول رقم (16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الطقوس التنظيمية المستمر للخدمة الصحية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	لدى المؤسسة طقوس او تقاليد معززة للعمل الجماعي	2.82	1.17	محايد
02	تساهم الطقوس التنظيمية في تعزيز الانتماء للمؤسسة	3.05	1.13	موافق
03	تعزز المؤسسة الطقوس التنظيمية من الروح المعنوية للموظفين	3.80	1.04	موافق
04	لدى المؤسسة طقوس واضحة لاستقبال الموظفين الجدد	3.39	1.07	موافق
05	تساهم الطقوس التنظيمية في تحسين بيئة العمل	3.09	1.27	موافق
	المعدل العام	3.23	0.74،	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

البعد الثالث: بعد الهوية التنظيمية للمؤسسة

بغرض التعرف على اثر بعد التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمات الصحية.

الجدول رقم (17): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الهوية التنظيمية حسب درجة التوافق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أشعر بالفخر عند الحديث عن المؤسسة التي أعمل بها	3.77	1.03	موافق
02	تعمل المؤسسة على تعزيز عويتها الثقافية بين الموظفين	3.49	1.03	موافق
03	تساهم هوية المؤسسة في تعزيز الانتماء لدى الموظفين	2.79	1.23	موافق
04	لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة تعكس هويتها	2.87	1.28	موافق
05	تعكس هوية المؤسسة ثقافتها التنظيمية بشكل واضح	3.23	1.26	موافق
	المعدل العام	3.23	0.73	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي

قصد التعرف على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك:

تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الولاء التنظيمي

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
تشعر بالولاء والانتماء المؤسسة التي اعمل بها	3.55	1.35	موافق
أعتقد اني سأستمر في العمل بهذه المؤسسة لفترة طويلة	3.23	1.20	موافق
أشعر بالفخر عند الحديث عن المؤسسة التي أعمل بها	3.67	1.13	موافق
لدي استعداد التضحية بوقتي وجهدي من أجل نجاح المؤسسة	3.25	1.11	موافق
تعمل المؤسسة على تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين	3.61	1.11	موافق
توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على الولاء والاستقرار	3.73	1.08	موافق
أشعر بأني أشارك في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة	3.68	1.19	موافق
تعمل المؤسسة على تحفيز الموظفين لزيادة ولائهم	3.61	1.16	موافق
المحور الثاني ككل	3.54	0.59	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

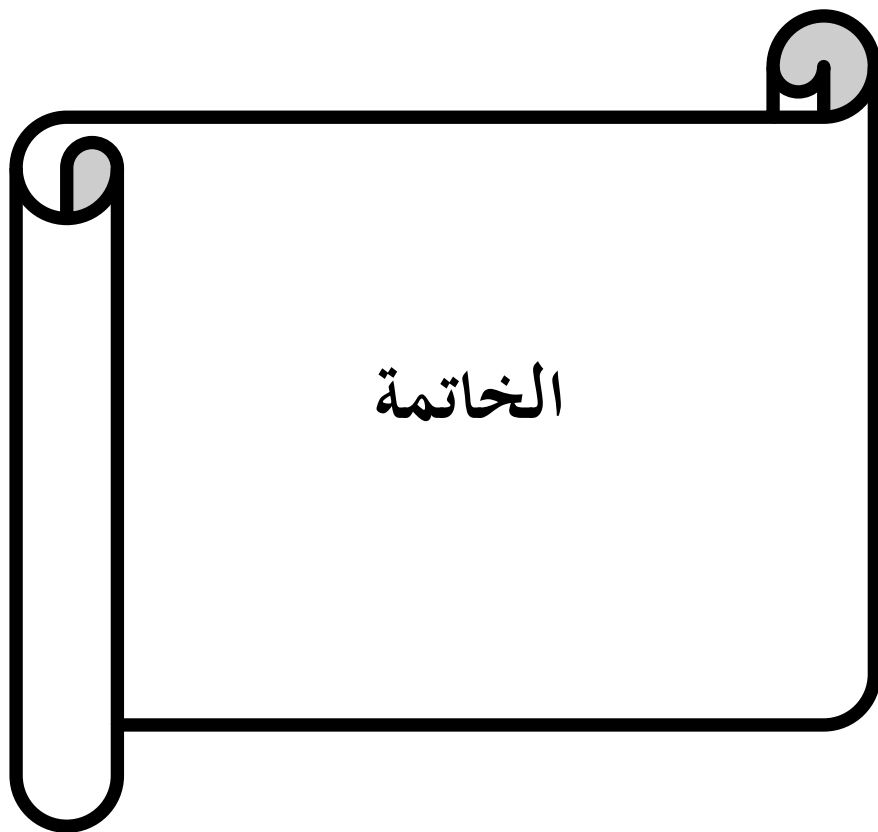
يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول الولاء التنظيمي وقد جاء المعدل العام متوسطات حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3.54)، و الانحراف المعياري له قدر ب (0.59)، حيث أن الفقرات (13) كان مستوى توافرها مرتفعاً، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطاً، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضاً، وكان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي

ختاما لقد تم إنجاز هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز - وحدة غرداية، في إطار التكوين التطبيقي، بهدف الوقوف على واقع التسيير والخدمات داخل المؤسسة، وفهم آليات العمل اليومي في قطاع حيوي يرتبط مباشرة بالحياة الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.

خلال فترة التريض، تم الاطلاع على تنظيم المؤسسة، المصالح المختلفة (التقنية، التجارية، الإدارية)، وأنماط التسيير المعتمدة في التعامل مع الزبائن، لا سيما فيما يتعلق بربط الشبكات، معالجة الأعطاب، وتحصيل الفواتير. وقد تبين أن الوحدة تعتمد على نظام معلوماتي يساعد في تنظيم العمل ومتابعة الملفات التقنية والإدارية، مع وجود تنسيق أفقي وعمودي لضمان فعالية الأداء.

كما لاحظت الدراسة وجود جهود معتبرة لتحسين جودة الخدمة، من خلال برامج للصيانة الدورية، وتكوين فرق تدخل مجهزة تقنياً، إضافة إلى اعتماد أنظمة رقمنة لتقريب الخدمة من المواطن. ورغم هذه المجهودات، لا تزال بعض التحديات مطروحة، مثل: الضغط على الموارد البشرية، صعوبات التغطية في المناطق الريفية أو النائية، ومحدودية ثقافة الطاقة لدى بعض الزبائن.

خلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز التكوين المستمر، تحسين الاتصال مع الزبائن، وتوسيع استخدام التكنولوجيات الحديثة لتقليل مدة التدخلات ورفع مستوى رضا المواطن.



في ضوء ما سبق، يتّضح أن الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي يمثلان عنصرين حيويين في بناء منظمات فعّالة ومستدامة. فالثقافة التنظيمية تشكّل البيئة القيمية التي ينشأ فيها السلوك التنظيمي وتبلور فيها العلاقات المهنية، بينما يُعد الولاء التنظيمي انعكاسًا مباشرًا لمدى شعور الموظف بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.

أظهرت الدراسة من خلال تحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وكذلك النتائج التطبيقية، أن وجود ثقافة تنظيمية واضحة وقوية يسهم بشكل فعّال في رفع مستويات الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وخفض معدلات دوران الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي.

كما بيّنت النتائج أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وهو ما يعزز أهمية تبني الإدارات لسياسات تسهم في ترسيخ القيم التنظيمية الإيجابية، وتحفيز الأفراد على الالتزام والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن القول إن نجاح أي منظمة لا يعتمد فقط على الاستراتيجيات والخطط، بل على مدى قدرتها على بناء ثقافة تنظيمية محفّزة تعزز الولاء وتدعم رأس المال البشري باعتباره ركيزة التطور والنمو المستدام.

أولاً: النتائج:

- 1- إن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها؛
- 2- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة، فهي تمثل القيم السائدة وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة؛
- 3- لمديرية توزيع الكهرباء والغاز شركة سونلغاز بغرداية؛
- 4- - شعور العمال أن جهدهم محل تقدير واحترام من قبل الزملاء وإدارة المؤسسة يقوي عزمهم وإخلاصهم وينمي شعورهم بالانتماء اتجاه مؤسستهم؛
- 5- يمثل الولاء التنظيمي عقد معنوي أخلاقي يربط بين الفرد والمنظمة، قائم على أساس سعي الفرد إلى دفع المنظمة نحو التفوق والنجاح والتميز، من خلال سلوكيات وتصرفات راقية؛

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بالعمال لأنهم بمثابة المورد البشري الذي تقوم عليها المؤسسة، وإيجاد آليات وطرق تمكن من تحقيق رغبات الأفراد وتساهم في إشباعها.
2. تشجيع الإبداع والابتكار وروح المبادرة والاعتراف بمهارات العاملين لاسيما الأفكار المقترحة.
3. غرس ثقافة الإبداع داخل المؤسسة من أجل الحفاظ على تماسكها وتماسك العمال.
4. ضرورة تحفيز العمال مادياً ومعنوياً ومنح المكافآت اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال من أجل ضمان بقائهم واستمرارهم وتحقيق مستوى من الولاء.
5. ضرورة التزام أصحاب المستويات العليا من السلطة بالقيم الخاصة بالمؤسسة حتى يكونوا قدوة ومثلاً للعمال.

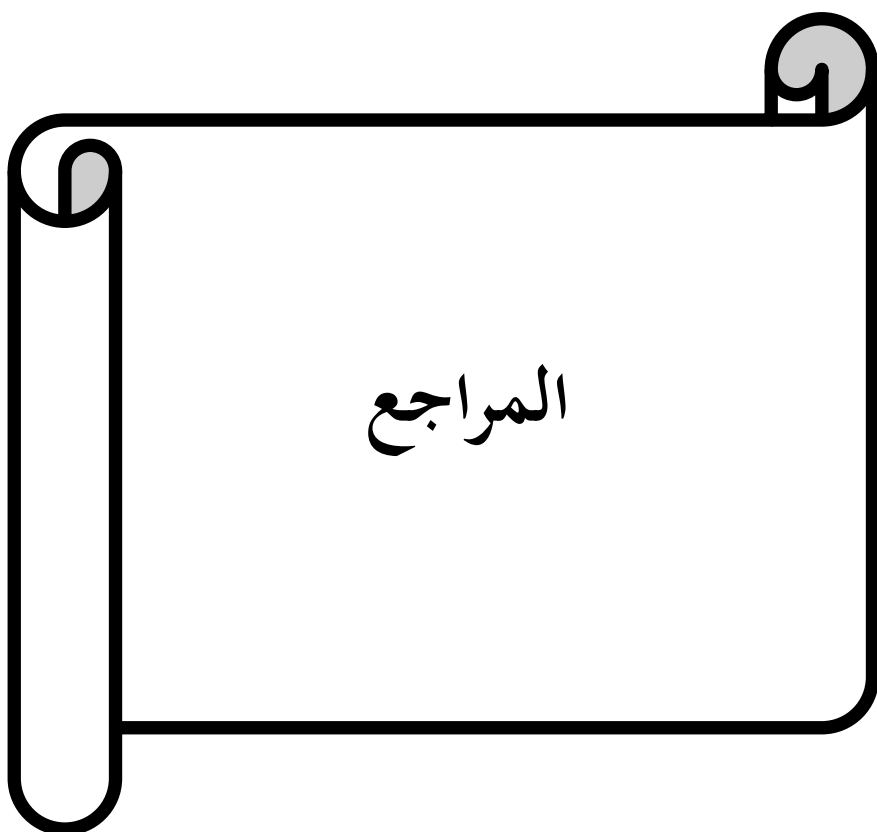
ثالثاً: آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة عدداً من الآفاق البحثية المهمة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الفهم العلمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، خاصة في السياقات العربية والمؤسسات ذات الخصوصية الثقافية والتنظيمية. ومن أبرز هذه الآفاق:

1. التوسع في الدراسة لتشمل قطاعات مختلفة: كالصحة، والتعليم، والبنوك، وغيرها، بهدف مقارنة النتائج بين بيئات عمل متنوعة.

الخاتمة

2. إجراء دراسات لقياس مدى تطور الولاء التنظيمي عبر الزمن بتأثير التغيرات الثقافية أو الإدارية داخل المنظمة.
 3. دمج متغيرات وسيطة أو معدّلة: مثل الرضا الوظيفي، أو العدالة التنظيمية، أو التمكين الإداري، لاختبار تأثيرها في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء.
 4. استخدام أدوات قياس نوعية: مثل المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز (Focus Groups) لتحليل أعمق لتجارب الموظفين وتفسير الأبعاد غير الظاهرة في البيانات الكمية.
 5. مقارنة ثقافية بين دول أو مؤسسات متعددة الجنسيات: لدراسة كيف تؤثر الخلفيات الثقافية المختلفة على فهم الثقافة التنظيمية وتعبير الموظفين عن ولائهم.
- إن هذه الآفاق تمثل دعوة للباحثين المهتمين بمجال السلوك التنظيمي والإدارة لتوسيع نطاق المعرفة حول هذه المفاهيم الحيوية، والمساهمة في تعزيز ممارسات إدارية أكثر فعالية وإنسانية في بيئات العمل.



- 1- الزبيدي غني دحام تناي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- 3-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 4-بو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 5-جميل أحمد و بلطرش حياة . أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة . مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد10. العدد 3 ، 2019.
- 6-سعد غالب: الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري عمان سنة 2002 .
- 7-عبوي زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، 2006.
- 8-محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دار الشروق عمان 2004.
- 9-محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004.
- 10-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

ب/-المذكرات والأطروحات:

- 1-إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، سنة 2006 .
- 2-إياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال جامعة السودان ، 2016 .
- 3-إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية -غزة- سنة 2008 .
- 4-بوسكار فريد، جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية - مشونش- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة- سنة 2018/2019.

المراجع

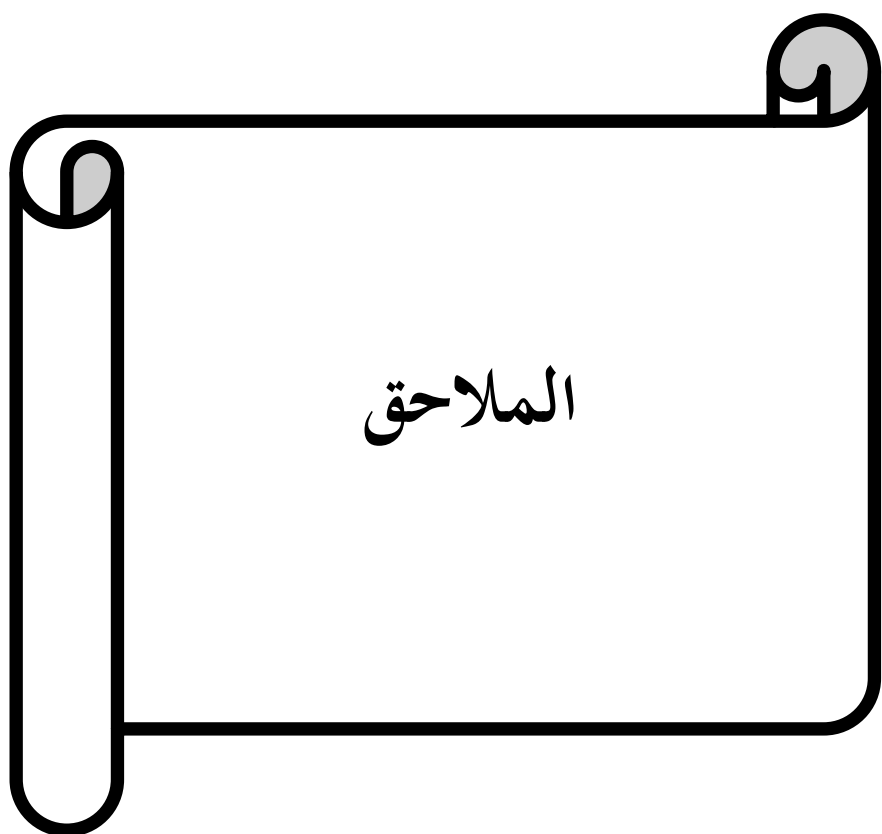
- 5-بوابية محمد الطاهر: اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة الجزائر، 1996.
- 6-بومكيب خديجة ، خلاصي صورية . علاقات الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة المئانية جنجن. مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل 2015-2016 .
- 7-حبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ استراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة فرحات عباس سطيف -1 سنة 2017/2018.
- 8-ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة -الأردن- سنة 2007.
- 9-زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009.
- 10-شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009-2008.
- 11-ضنبري نجية، دور القافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع و تنظيم العمل، جامعة المسيلة، سنة 2012/2013 .
- 12-عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم عمل ، 2014/2015.
- 13-عبد الستار كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، 2013-2014.
- 14-عبد الصمد سعيدة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دارسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال . جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
- 15-فريدة بن ابراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم و عمل جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2014-2015 .

المراجع

- 16-عباس سمير، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام ال LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي و تسيير المنظمات 2008 .
- 17-عيساوي وهيبية، أثر القافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الافراد و حوكت الشركات تخصص حوكت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان- سنة 2011/2012.
- 18-عودة عطية، مشاركة عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، 2015 .
- 19-مزار منوبة ،أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال جامعة أحمد بوقرة بومرداس سنة 2012/2013 .
- 20-مشري مبروكة. الققة التنظيمية والعدالة التنظيمية وأثارهما على تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة دراسة حالة بلدية غرداية مذكرة لنيل متطلبات الماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال جامعة غرداية، 2018-2019.
- 21-محمد الأمين أحفيظ ،أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية مطبقة على إدارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك -بسكرة- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل و التنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.
- 22-محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008..

ت/-المجلات والمقالات:

- 1-جميل أحمد و بلطرش حياة ،أبعاد الولاء التنظيمي التنظيمي وواقعه بالمؤسسة . مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد10. العدد 3، 2019.
- 2-سمير محمد صالح بازيد، مستويات الولاء التنظيمي و علاقتها بالخصائص التنظيمية دراسة ميدانية في المجمع السياحي و التسويقي (كارفور) في محافظة دهوك، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية- العدد الاقتصادي-35(10) سنة (غير موجودة).
- 3-محمد خثير محمد زير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بمهنة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مقال بمجلة الباحث، عدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2017.



المحور الأول: الثقافة التنظيمية :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
----------	------------	-------	-------	-----------	---------------------

1- بعد القيم التنظيمية :

1	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها				
2	يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات و محاولة حلها				
3	تشعري الإدارة بأهمية دوري في المشاركة في صنع القرارات				
4	تخصص إدارة الشركة جزء من الأرباح للعاملين				

2- بعد الطقوس التنظيمية :

1	غياب الوساطة و المحسوبية في الشركة				
2	أعامل في الشركة بالعدل و المساواة				
3	يحظى المسؤولون في الشركة بالاحترام و التقدير من قبل الموظفون				
4	يساعد الموظفون في الشركة بعضهم البعض بعيدا عن المصالح الفردية				
5	تشجع ادارة الشركة الافكار الجديدة و المبدعة				

3- بعد الهوية التنظيمية :

1	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة لربائنها				
2	يجتهد العاملون في المؤسسة لتحقيق أداء عالي				
3	العاملون الذين يحققون أداء أعلى يحصلون على مرتبات أعلى				
4	يتم تقييم العاملين على أساس أدائهم وليس على أيعتبارات شخصية				
5	تحرص إدارة المؤسسة على رفع كفاءة العاملين				

01	أنا على استعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح المنشود				
02	بالنسبة لي هذه أفضل مؤسسة يمكن أن أعمل فيها				
03	أشعر بإخلاص كبير لهذه المؤسسة				
04	سأقبل أي واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة				
05	أؤمن بقيم المؤسسة لأنها جزء من قيمتي				
06	انني فخور لانتمائي لهذه المؤسسة				
07	يهمني أن أعمل سواء لدى هذه المؤسسة أو أي مؤسسة أخرى ما دمت أقوم بالعمل ذاته				
08	مناخ العمل أحسن من المهنة				

الملحق 3 : مخرجات SPSS

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المشاركة	القيم	الهيكل	الولاء	توجيه	الثقافة
N		86	86	86	86	86	86
^b Paramètres normaux ^a	Moyenne	3.5349	3.2360	3.4140	3.5411	3.2308	3.3539
	Ecart type	.75748	.74753	.74631	.59391	.73900	.58153
Différences les plus extrêmes	Absolue	.137	.120	.132	.104	.110	.072
	Positif	.080	.052	.100	.104	.067	.038
	Négatif	-.137-	-.120-	-.132-	-.094-	-.110-	-.072-
Statistiques de test		.137	.120	.132	.104	.110	.072
Sig. asymptotique (bilatérale)		.000 ^c	.004 ^c	.001 ^c	.023 ^c	.012 ^c	^d .200 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	74	86.0	86.0	86.0
	أنثى	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Tests statistiques^a

الولاء

U de Mann-Whitney	436.500
W de Wilcoxon	3211.500
Z	-.094-
Sig. asymptotique (bilatérale)	.925

a. Variable de regroupement :

Rangs

	المؤهل العلمي	N	Rang moyen :
الولاء	ثانوي فأقل	15	44.40
	بكالوريا	12	40.00
	تدرج جامعي	42	40.14
	دكتوراه	3	49.83
	مهندس	14	54.25
	Total	86	

^bTests statistiques^a

الولاء

H de Kruskal-Wallis	3.817
ddl	4
Sig. asymptotique	.431

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

العلمي

Rangs

	الخبرة	N	Rang moyen :
الولاء	أقل من 5 سنوات	6	57.92
	من 6 الى 10 سنوات	29	46.26
	من 11 الى 15 سنوات	33	38.73
	اكثر من 15 سنة	18	43.00
	Total	86	

^bTests statistiques^a

الولاء

H de Kruskal-Wallis	3.580
ddl	3
Sig. asymptotique	.310

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

الخبرة

Rangs

	الفئة العمرية	N	Rang moyen :
الولاء	أقل من 35 سنة	22	50.36
	أقل من 45 سنة	44	42.22
	أقل من 55 سنة	10	36.45
	55 سنة فأكثر	10	41.10
	Total	86	

^aTests statistiques^b

الولاء	
H de Kruskal-Wallis	2.678
ddl	3
Sig. asymptotique	.444

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

العمرية

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الجنس	120.6071	275.880	.158	.854
المؤهل العلمي	118.8452	279.891	-.086	.861
الخبرة	119.0238	277.011	.003	.857
الفئة العمرية	119.6786	278.703	-.055	.858
المستوى الوظيفي	118.8571	272.606	.082	.858
يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها	118.0952	264.159	.375	.850
يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات و محاولة حلها	118.1071	266.338	.304	.851
تشعري الإدارة بأهمية دوري في المشاركة في صنع القرارات	118.4524	263.913	.350	.850

