جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي

دراسة حالة : الوكالة التجارية لنفطال – المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين :
- سايح أميرة
- بوصوار بسمة

بإشراف الأستاذ
اسكندر عثمان

لجنة المناقشة

الاستاذ	الدرجة	الجامعة	الصفة
لمين علوطي	أستاذ تعليم عالي	جامعة المدية	رئيسا
عثمان اسكندر	استاذ مساعد أ	جامعة المدية	مقرر
اسليماني محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحن

السنة الجامعية
2023/2022



{وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون
الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون}

سورة التوبة الآية: 104.

إهداء

بكل الحب العرفان اهدي هذا العمل المتواضع الى ملاكي في الحياة الى من أرى التفاؤل في عينيه الى من ذلل كل الصعوبات و دفعني الى السير في طريق نجاح الى من مد يد العون كلما تعثرت الى من حصد أشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى سندي أبي عزيز ادامه الله لي .

الى من أرى السعادة في ضحكتها الى التي وضعت الجنة تحت قدميها الى معنى الحب الذي أزهرت به أيامي الى نبع الرحمة و الحنان الى من أفنت عمرها من أجلي الى رمز التضحية المهرة الأصيلة التي ربتني و انارت دربي بدعوات الى أغلى أنسانة في هذا الوجود الى أمي أطال الله في عمرها .

الى من يجري في عروقي حبهم الى القلوب الطاهرة والرقيقة و نفوس الصافية الى رياحين حياتي أخواتي (اسمهان ، هند ، نادية ، يسرى) و وقفهم الله في حياتهم
الى طيور الجنة و نور حياتي أبناء أخواتي (عبد الرحيم ، أيوب ، وليد ، عبد الرؤوف ، زياد) جعلهم الله من الصالحين .
والى من صبرت معي و رفيقة مشواري صديقتي الغالية بسمة بوصوار .
و الى كل من كان سندا لي سواء من قريب و بعيد .

أميرة

اهداء

أهدي ثمرة جهدي واجتهادي وفرحتي التي انتظرتها طوال حياتي، إلى من رضاها غايتي وطموحي، فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر، إلى باعثة العزم وصاحبة البسمة الصادقة في حياتي، إلى الصدر الدافئ الحنون، إلى من تذكرني بالدعاء في ليلها ونهارها، إلى من لا أجد كلمات تعبر عنها أو توفيها حقها..

إلى أمي التي لعبت دور الأب والأم على أكمل وجه

حفظها الله و أطال في عمرها

إلى روح والدي الكريم تغمده الله بواسع رحمته

إلى من ساعدني بالتشجيع والدعاء

أخواني أحمد ، إسماعيل

إلى أختي النور الذي يضيء حياتي والنبع الذي أرتوي منه حبا وحنانا..

خولة

إلى صاحب القلب الأبيض، إلى من وقف معي وساندني في طريقي..

أسامة

إلى رفقاء دربي صديقاتي من ساهموا في زرع البسمة في وجهي..

أميرة، خولة، رونق، هناء، يسرى، رزيقة

إلى عائلتي الكريمة بأكملها، وأخص بالذكر جدي الغالي عبد القادر وجدتي حفظهما الله

بسمة



شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء
هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف
"اسكندر عثمان" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي
كانت عونا لنا في إتمام هذا البحث
والشكر الجزيل للجنة المناقشة "
وجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة يحي فارس بالمدية..
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

Wondershare PDFelement



الملخص:

مستخلص :

هدفت هذه الدراسة معالجة الثقافة التنظيمية في الوكالة التجارية نفطال من خلال أثرها على الولاء الوظيفي للعاملين ، حيث استعرضنا في الجانب النظري المفاهيم المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي .

و في الجانب التطبيقي قمنا باسقاط ما تم عرضه من خلال دراسة حالة و ذلك بالتعرف على طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي حيث تم اختيار عينة من الادارين مكونة من 29 فردا اختيرت بصفة عشوائية وقد تم الاعتماد على استبانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات تم توزيع 29 استبانة و استرجاع 29 ، وهي صالحة للتحليل عن طريق برنامج SPSS ، و اشتمل البحث على مجموعة من الفرضيات التي تم الوصول من خلالها الى جملة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستو معنوية 0.05 لابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، الولاء الوظيفي ، الوكالة التجارية نفطال – فرع المدية .

Abstract:

summary :

This study aimed at addressing the organizational culture in the commercial agency, Naftal, through its impact on employee loyalty.

On the practical side, we dropped what was presented through a case study by identifying the nature of the impact of organizational culture on job loyalty, where a sample of administrators consisting of 29 individuals was selected randomly. A questionnaire was relied upon as a study tool used to collect data. 29 questionnaires were distributed and 29 were retrieved, and they are valid for analysis through the SPSS program. The research included a set of hypotheses through which a number of results were reached, the most important of which is that there is a statistically significant effect on Significant level 0.05 for the dimensions of organizational culture in achieving job loyalty.

Keywords: organizational culture, job loyalty, commercial agency, Naftal - Medea branch.

.

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
الآية.	
شكر وتقدير.	
إهداء.	
ملخص باللغة العربية.	
ملخص باللغة الإنجليزية.	
فهرس المحتويات.	
فهرس الأشكال.	
فهرس الجداول.	
مقدمة.	أ...م
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية	01
تمهيد.	02
المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	03
المطلب الأول: تعريف الثقافة وخصائصها	03
المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية	5
المطلب الثالث: تطور التاريخي للثقافة التنظيمية	6
المبحث الثاني: أهمية و خصائص و أنواع الثقافة التنظيمية	7
المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية	7
المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية	7
المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية	8
المبحث الثالث: أبعاد ومستويات ومكونات الثقافة التنظيمية	10
المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية	10

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية	10
المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية	12
المبحث الرابع: وظائف ومصادر و آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	14
المطلب الأول : وظائف الثقافة التنظيمية	15
المطلب الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية	16
المطلب الثالث :آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	18
خلاصة الفصل.	19
الفصل الثاني: الرضا و الولاء الوظيفي، المفهوم ونماذج البناء	20
المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي	21
المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي	21
المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي	22
المطلب الثالث : أبعاد الرضا الوظيفي	23
المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الولاء الوظيفي	25
المطلب الأول : مفهوم الولاء الوظيفي	25
المطلب الثاني : أهمية الولاء الوظيفي	26
المطلب الثالث: أبعاد الولاء الوظيفي	28
المبحث الثالث : خصائص وطرق تعزيز الولاء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه	29
المطلب الأول : خصائص الولاء الوظيفي	31
المطلب الثاني : طرق تعزيز الولاء الوظيفي	32
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي	34
المبحث الرابع : نماذج بناء الولاء الوظيفي ، مراحل تطوره و سياسات تحسين الولاء الوظيفي	36
المطلب الأول : نماذج بناء الولاء الوظيفي	36
المطلب الثاني : مراحل تطور الولاء الوظيفي	42
المطلب الثالث : سياسات تحسين الولاء الوظيفي	44

خلاصة الفصل	51
الفصل الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية بنفطال المدية–	52
تمهيد :	53
المبحث الأول : تقديم الوكالة التجارية لمؤسسة نفطال – المدية –	54
المطلب الأول : نشأة التاريخية وكالة التجارية نفطال (المؤسسة الأم)	54
المطلب الثاني : التعريف بالوكالة التجارية نفطال – المدية –	58
المطلب الثالث : مهام واهداف المؤسسة ومنتجاتها	60
المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	63
المطلب الأول: منهجية الدراسة	63
المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	70
المبحث الثالث : اختبار الفرضيات الدراسة الميدانية	90
المطلب الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى	90
المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية	91
المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	93
المطلب رابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	94
خلاصة الفصل	97
خاتمة	99
قائمة المراجع	103
الملاحق	110

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(3-1)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	65
(3-2)	مجال اتجاه ليكارت الصيغة الخماسية	65
(3-3)	توزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	67
(3-4)	معامل الثبات لفقرات بعد الثقافة التنظيمية	68
(3-5)	معامل الثبات لفقرات بعد الولاء الوظيفي	69
(3-6)	معامل الثبات لفقرات الاستبيان	69
(3-7)	توزيع العينة حسب الجنس	70
(3-8)	توزيع العينة حسب العمر	72
(3-9)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	73
(3-10)	توزيع العينة حسب الدخل	75
(3-11)	توزيع العينة حسب الخبرة	76
(3-12)	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد (الثقافة التنظيمية)	78
(3-13)	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات البعد (الولاء الوظيفي)	85
(3-14)	نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الاولى (أثر بعد القيم التنظيمية على الولاء الوظيفي)	91
(3-15)	نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الثانية (أثر بعد المعتقدات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي	92
(3-16)	نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الثالثة (أثر بعد الاعراف التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي)	93
(3-17)	نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الرابعة (أثر بعد التوقعات على تحقيق الولاء الوظيفي)	94
(3-18)	تحليل انحدار البسيط الثقافة التنظيمية وأثره على الولاء الوظيفي	95

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(2-1)	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز	38
(2-2)	العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي و السلوكي	39
(2-3)	مراحل تطور الولاء التنظيمي	43
(3-1)	الهيكل التننظيمي لوكالة التجارية	56
(3-2)	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية نفطال – المدية –	59
(3-3)	توزيع العينة حسب الجنس	71
(3-4)	توزيع العينة حسب العمر	72
(3-5)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	74
(3-6)	توزيع العينة حسب الدخل	75
(3-7)	توزيع العينة حسب الخبرة	77

مقدمة عامة

تمهيد :

اهتم الباحثون بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح منظمات الأعمال و تفوقها، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بالمنافسة الشديدة و التغيرات السريعة، التي من شأنها التأثير في أداء المنظمات و تحقيق أهدافها .

فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية و قوية ، تمكن أعضائها من الالتزام و الانضباط ، و الإبداع و الابتكار و تعد الثقافة التنظيمية عاملا مستقلا من حيث التعامل معها و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم و اللغة المشتركة ، و الرموز و الطقوس المختلفة لأنها تتطور مع مرور الزمن .و لكي تكون المؤسسات ناجحة لابد أن تدرك بأن الاهتمام بالموارد البشرية أهم مفتاح لنجاحها و التي يتطابق أهداف الفرد فيها مع أهداف مؤسسته ، و عليها أن تولى أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح .

لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية لتحقيق الولاء الوظيفي ، لهذا الأمر أهمية في تشكيل سلوك العاملين الذي ينعكس سلبا أو إيجابيا على أدائهم ، فيتأثر مدى تحقيق أهدافهم .

و من هنا يمكن التحدث على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي في الوكالة التجارية نفطال – المدية .

أولا : إشكالية الدراسة:

مما سبق سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في السؤال الأتي:

- ✓ **هل هناك أثر للثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟**

الأسئلة الفرعية :

ومن اجل الإجابة على اشكالنا المطروح سابقا، قسمنا إشكاليتنا إلى أسئلة فرعية مرتبة كالآتي:

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لعنصر القيم التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لعنصر المعتقدات على تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لعنصر الأعراف التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لعنصر التوقعات التنظيمية علة تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟

ثانيا : الفرضيات

و انطلاقا من التساؤل الرئيسي تمت صياغة الفرضيات التالية :

أ: الفرضية الرئيسية : والتي تمثلت كالآتي:

✓ **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 للعناصر الثقافة التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟**

و تم تقسيم هذه الفرضيات إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لعنصر القيم التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟
- **الفرضية الفرعية الثانية** : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لعنصر المعتقدات على تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟
- **الفرضية الفرعية الثالثة** : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لعنصر الأعراف التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟
- **الفرضية الفرعية الرابعة** : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لعنصر التوقعات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية لنفطال بالمدية؟

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

إن من أبرز الأسباب و المبررات الموضوعية العلمية و التي تم على أساسها اختبار و ضبط موضوع الدراسة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي و يمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية و موضوعية وهي كالتالي :

1 – الأسباب الذاتية :

– الرغبة الشخصية في الاطلاع على الموضوع الثقافة التنظيمية و التعمق فيها إضافة ما هو جديد إلى رصيدنا المعرفي .

– طموحنا العلمي لمعرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي.

– الأسباب الموضوعية :

–ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا و السعي إلي فهم خلفيات الموضوع .

– إبراز أهمية الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي بالنسبة للمورد البشري في مجال عمله .

– الرغبة في دراسة الموضوع

– من خلال تتبع الأوضاع و العديد من الظروف التي تعاني منها هذه المؤسسات ناتج في تفشي العديد من السلوكيات و الممارسات اللامسؤولية والتي ناتج قيم ثقافية يحملها الأفراد .

رابعا : أهداف الدراسة

– بناء إطار النظري فكري عن الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي .

– معرفة الثقافة و الإجراءات العمل التنظيمي و الإداري الخاص بالموظف .

– السعي إلى ربط بين الجانب النظري و التطبيقي من خلال تطبيق العناصر و الأبعاد النظرية ميدانيا .

خامسا : أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهمية من أهمية الموضوع الذي تناقشه و الذي يتناول الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الولاء الوظيفي حيث عدم التمكن من اختيار القيم و السلوكيات الملائمة أصبح يشكل عائق كبير في سبيل تحقيق الأهداف

لذالك أصبحت الثقافة التنظيمية أمر لا غنى عنه في المؤسسات لأنها ترشد سلوك العاملين و حشد طاقاتهم و قدراتهم و تتمثل كذلك أهمية الدراسة بتقديم التوصيات التي من شأنها الإسهام في تعزيز الولاء الوظيفي .

سادسا : منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الولاء الوظيفي لدى موظفي الوكالة التجارية نفطال – المدية ، علاوة على استخدمات الادوات البحث التالية:

- جمع الدراسات و الكتب النظرية التي تناولت الموضوع .

-تصميم الاستبانة و توزيعها على الموظفين .

- تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

سابعا : مفاهيم المستخدمة في الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية ضرورية في أي بحث ، فمن خلالها يتمكن من حصر موضوعه و معرفة جوانبه فيما يلي و يتم تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالموضوع و التي تدور حول الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الولاء الوظيفي .**المفاهيم الرئيسية :

- **الثقافة :**

لغة : يشتق المفهوم اللغوي للثقافة من الفعل الثلاثي "ثَقَف أو ثُقُف " بمعنى حذق أو مهر أو فطن ، أي صار حاذقا ماهرا فطنا .

اصطلاحا : هي ذلك الكل المركب المتغير الذي يتم تناقله اجتماعيا و يشمل على العناصر المادية و المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات و كل القدرات الأخرى التي يكتسبها المرء بصفته عضوا في المجتمع . وبعبارة أخرى فان الثقافة هي أسلوب ونمط الحياة في زمان و مكان معينين . و يتجسد هذا النمط في عناصر مادية و اجتماعية ومعنوية .

- **الثقافة التنظيمية:** تعني مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة و التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
- **الولاء :**
- **لغة** : يعني العهد ، القرب و النصرة و المحبة و الالتزام.
- **اصطلاحا** : يعتبر مفهوم الولاء مفهوم قديما تطرق إليه علماء و معنى سام و نبيل فهو الانتماء و الانتساب و عندما نقول للأبناء ولاء لآبائهم فان ذلك انتمائهم و انتسابهم و إخلاصهم لهم ، و الولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام و الانسجام و الجذب تجاه الغير .
- **الولاء الوظيفي** : عرف الولاء الوظيفي بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم ، و الرغبة القوية في البقاء في التنظيم و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم.

ثامنا: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد والمكانية والزمانية الآتية:

- **الحدود المكانية:** مؤسسة نفطال لولاية المدية
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

تاسعا: صوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال الدراسة لتي قمنا بها، ومن أبرز هذه الأسباب التي تطرقنا اليها هي:

- ضيق الوقت.
- نقص المراجع المتصلة بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التظيمي.

عاشرا: هيكل الدراسة:

و للإحاطة بجوانب موضوع الدراسة هذه تم تقسيمها إلى فصول الجانب النظري ، ثم الجانب التطبيقي .

ففي الجانب النظري فقسم إلى فصلين هما الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي ، فقسم فصل الثقافة التنظيمية إلى أربعة مباحث هي :

المبحث الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية .

المبحث الثاني : أهمية و خصائص و أنواع الثقافة التنظيمية .

المبحث الثالث : أبعاد و مستويات و مكونات الثقافة التنظيمية .

المبحث الرابع : وظائف و مصادر و آليات تشكيل الثقافة التنظيمية .

و قسم الفصل الولاء الوظيفي إلى أربعة مباحث :

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الولاء الوظيفي .

المبحث الثالث : خصائص وطرق تعزيز الولاء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه .

المبحث الرابع : نماذج بناء الولاء الوظيفي ، مراحل تطوره و سياسات تحسين الولاء الوظيفي .

أما الجانب الميداني فقد قسم إلى :

المبحث الأول : تقديم الوكالة التجارية لمؤسسة نفطال –فرع المدية .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات.

الحادي عشر: الدراسات السابقة

دراسة سابقة للثقافة التنظيمية

1-دراسة عكور (2011) بعنوان أثر استخدام تكنولوجيات المعلومات قي أنماط الثقافة التنظيمية السائدة حيث تمثلت ابعاد تكنولوجيا المعلومات في (أجهزة الحاسوب، برامج الحاسوب ، شبكات الاتصال، قواعد البيانات) في حين تمثلت ابعاد الثقافة التنظيمية ب(الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، الثقافة المساندة). وتكونت عينة الدراسة من (199) ايداري وموظف في وزارة الداخلية الأردنية، وقد ظهرت نتائج البحث ان النمط الثقافي السائد في الوزارة

الداخلية الأردنية هو نمط الثقافة المهمة والذي يتصف بالعمل بروح الفريق و القدرة على التكييف والمرونة والقدرة والعقل، كما أظهرت الدراسة بان هناك اثر باستخدام تكنولوجيا المعلومات في انمتط الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة الداخلية الأردنية، وقد اوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز روح الابداع لدى موظفين من خلال توفير بيئة ملائمة لتحقيق الابداع وانعكاس ذلك على الأداء والتميز في العمل.

2-دراسة عبابنة وحتاملة (2013) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة الى تعرف دور الثقافة التنظيمية السائدة في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد –الأردن، وخلصت الدراسة الى مجموعة منها ان نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي، وان درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى المتوسط، وكان اعلاها بعد تطبيق المعرفة ، واقلها ممارسة بعد نقل المعرفة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وابعاد إدارة المعرفة.

دراسة السابقة للولاء الوظيفي :

1- دراسة (الروسان و عموش 2013) بعنوان دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي حيث هدف البحث الى وقوف على أداء نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته (تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف ، التدريب ، التعويض ، و تقويم الأداء) . حيث ظهر مستوى أداء هذا النظام بحدود متوسطة ، أما الولاء التنظيمي كمتغير تابع و بمكوناته (المعياري ، المستمر ، العاطفي) فقد كان بحدود متوسطة بمجالاته المختلفة ، و تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية و أثر بين نظام معلومات موارد بشرية و بين الولاء التنظيمي ، الا أن الأثر غاب بين مكون تخطيط الموارد البشرية والولاء التنظيمي ، و أوست الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام وتفعيل دور هذا النظام في التخطيط و التوظيف و التدريب و تقيم الأداء .

2- دراسة (بوخلوة و بن قرينة 2013) بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، بإضافة الى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف (الجنس ، العمر ، التحصيل العلمي ، عدد سنوات الجبرة والموقع الوظيفي) .و تكونت عينة الدراسة من (135) موظفا ، و بعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و منفردة على الولاء عند مستوى دلالة 0.05 و

عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف (الجنس ، العمر ، التحصيل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، و الموقع الوظيفي) .

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

تمهيد :

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري الإدارة و السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات ، حيث تتميز بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها .

فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية متماسكة و قوية تمكن أعضاءها من الالتزام و الانضباط ، و الإبداع والمشاركة و المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز ذو جودة عالية يمكن من خلاله تحقيق هدف المنظمة ، و للتعرف أكثر على موضوع الثقافة التنظيمية سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث التالية :

- ✓ **المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.**
- ✓ **المبحث الثاني: أهمية وخصائص و أنواع الثقافة التنظيمية.**
- ✓ **المبحث الثالث : أبعاد و مستويات و مكونات الثقافة التنظيمية.**
- ✓ **المبحث الرابع: وظائف و مصادرو آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.**

المبحث الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين بغرض التعرف على ماهيتها و مصادر تكوينها وكيفية تشكليها ونقلها وتعليمها في العديد من المجالات خاصة في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبارها أن ثقافة المنظمة من أهم العوامل الأساسية و المحددة لنجاح المؤسسات و فشلها ، وهذا ما دفعنا إلى توسع في هذا الموضوع ونتناول في هذا الفصل أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية واستعراض بعض جوانبها المتعلقة بها من حيث أنواعها خصائصها ووظائفها و أنواعها و مكوناتها .

المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن النمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يتصف و يتمتع بها العاملين داخل المنظمة ، ولذا تعتبر وسيلة أكثر قوة للسيطرة على توجهات الموظفين و تحديد ادارتها وفق القواعد و اللوائح التنظيمية ، ويتبنونها في تعاملاتهم ، حيث تتضمن مفاهيم و ممارسات رسخت مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات و غيرها ، كما تعبر عن القيم الموظفين و سلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة و سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الثقافة و مفهوم الثقافة التنظيمية و تطورها التاريخي.

للثقافة تعريفات عديدة أفضلها فيمما أجد أن الثقافة هي :

– "الثقافة معرفة مكتسبة تتمثل في السلوك الواعي للإنسان فردا و جماعة تنطوي على جانب معياري في تعامله مع الوجود في أجزائه المختلفة".[1]

– " ادوارد تايلور "[2]: "عرفها بأنها هي ذالك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات ،و الفن و أخلاق و القانون و العادات ، و كل القدرات و العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع."[2]

[1] خالد تسيير الشراري .كتاب الثقافة و الاقتصاد – اضاءات و أبحاث علمية محكمة . طبعة 01 ص 71.

[2] .أسماء حنين ،عالية قراط ، تأثير الثقافة التنظيمية في عملية الترقية في المؤسسة ، أطروحة الماستر تخص علم اجتماع ، أدرار 2018/2017 ص35.

– وقد عرفها راف لينتون "بأنها تنظيم للسلوك المكتسب و لنتائج ذلك السلوك يشترك في مكوناتها الجزئية افراد مجتمع معين و ينتقل عن طريق هؤلاء الأفراد" .[1]

–خصائص الثقافة :

***الثقافة عملية مكتسبة:**ان الثقافة ليست غريزية ولا فطرية كما أنها لاتنتقل بيولوجيا و لكنها تتكون من العادات التي يكتسبها الفرد خلال خبرة حياته بعد الميلاد [2].

***الثقافة عملية إنسانية :.** تعتبر الثقافة هي خاصية إنسانية أى يتمتع بها الإنسان لوحدة فقط دون سائر المخلوقات الأخرى، فهو المخلوق الوحيد الذي يمتك العقل والقدرة علي التفكير والتخذين والتعلم والتطوير المستمر والعمل علي كشف الحقائق وحل المشكلات وبناء مجتمعات عمرانية ضخمة، فكل هذة الادوات هي المصدر الاساسي لثقافة المجتمع مما يجعله هو الكائن الوحيد الذي بأستطاعته صنع الثقافة والحفاظ عليها علي مر العصور. [3]

***الثقافة متغيرة :.** اي انها تتغير و وتتحرك وفي غالب الاحيان تتغير الى الافضل بمعنى انها **تتطور** .

***الثقافة عملية تكاملية :** اي انها تشبع الحاجات الانسانية , وتريح النفس البشرية , لانها تجمع بين المسائل المتصلة بالروح والفكر (عقيدة وسياسة) والمسائل المتصلة بحاجات الجسد من طعام وشراب , اي ان الثقافة اخترعها الانسان لسد حاجاته كلها.

***الثقافة عملية استمرارية :** الثقافة ليست فردية بل هي ملك جماعي وتراث ينتقل من جيل الى جيل , ولا يمكن القضاء على ثقافة الا بالقضاء على جميع افرادها وهذا امر مستحيل , فالثقافة اذن لا تموت بموت فرد او افراد بل تبقى مستمرة.

---

[1] سليمة فيلالي ، بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة ، أطروحة دكتورا ، تخصص علم الاجتماع ثقافي ، جامعة خيضر بسكرة ، 2014/2013 ،ص 109 .

[2] سامية خبيزي ، وسائل الاعلام وتأثيرها على الثقافة و قيم المجتمع ، أكاديمية من جامعة الجزائر 03 ص02

[3] أحمد مصطفى . موقع خصائص الثقافة و عناصر الثقافة – بحث شامل – موقع المعرفة ، ص

***الثقافة عملية تراكمية:** اي ان الثقافة تنمو بشكل دائم , ويضاف اليها عن طريق مساهمة الاجيال المتلاحقة , ولذلك فان خاصة التراكم الثقافي هذه تؤدي الى تطوير الحياة الثقافية , والى اتساع قدرات الانسان في السيطرة على المحيط الذي يعيش فيه .

المطلب الثاني : تعريف الثقافة التنظيمية

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة وكم أهم التعريفات نجد :

*ومن التعريفات الأول للثقافة نجد بأنها ‘‘عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات و القيم و للأفراد في أي منظمة قواعد و أشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات’’. [1]

*يعرفها **Edgar Morin** على أنها: ‘‘ ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة المركبة التي تمثل في الاتجاهات (المعتقدات) ، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات ، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية ’’

*وكذالك عرفها على **سلمى** بأنها ‘‘ مجموعة تصرفات الأفراد التي تنتج عن تفكيرهم و دوافعهم و غاياتهم و عواطفهم ’’.

* ويعرفها **أحمد ماهر** ‘‘ في مؤلف أخر بأنها مجموعة الاتجاهات النفسية السائدة في التنظيم و القيم و العادات و التقاليد و معايير و السلوك متعارف عليها داخل التنظيم ’’. [2]

و من خلال التعاريف نستنتج أن الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة ‘‘من القيم المشتركة و قواعد التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة ،وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل مؤسسة ، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها ، فهي تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها . [3]

[1] .بوالشرش كمال ،كتاب ثقافة التنظيمية و أداء في العلوم السلوكية و ادارية ، دار أيام نشر و توزيع عمان .ص10

[3] نفس مرجع مذكرة تخرج أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية الخدمية.ص71.

المطلب الثالث : تطور التاريخي للثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business Week ، و أدرجت مجلة Fortuné رسما خاصة تحت عنوانCorporate e Cultur، الى أن جاء الباحثان (A.AKennedy, T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporte Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم .

فيما يذكر هوفسيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا الا في حلول الثمانينات الميلادية ، و يحيل هوفستيد ذلك لكاتبين اثنين هما ، ثقافة المنظمة . (culteur . deal kennedy corporate 1982)و كتاب البحث عن الامتياز . بترزو و ترمان (Peteres .Waterma.In Search Ofesccellence 1982)و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل . مما يترك أثر بالغا على سلوك الفرد و مستويات انتاجيتهم و ابداعهم .[1]

المبحث الثاني: أهمية و خصائص و أنواع الثقافة التنظيمية،

المطلب الأول : أهمية الثقافة التنظيمية

[1] بوغرارة نادية ، الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي ، أطروحة الماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية الاداب و العلوم الاجتماعية ، 2012/2013 ، ص18

لقد أصبح السبيل الأهم لتحقيق أهداف المؤسسة في عصرنا الحالي هو المورد البشري ، لما له من تأثير على ثقافة المؤسسة ، و التي تلعب دورا في غاية الأهمية قي تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة و المؤسسة . تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية :

– انها بمثابة دليل للادارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها و الاسترشاد بها . [1]:

– انها بمثابة الاطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة ، وينطم أعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم .

–تعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ، و تعزيز الاتصالات بينهم من خلال نظام القواعد و اللوائح الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة .

–تزويد المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية ، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية و التميز ، لان مشاركة العاملين لها القيم و المعايير و المدركات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد ، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف و غرض مشترك [2] .

– تعزيز الشعور بانتماء العاملين في المنظمة و تعزز ولائهم وتمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات اخرى.[3]

–الثقافة التنظيمية لها دور و تأثير مهم على سياسة التنظيمية و نظام ادارة الموارد البشرية و سيقود ذلك الى بناء علاقات و ترابط بين العاملين في المنظمة فضلا عن القدرة التنافسية [4].

–الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها شخصية الآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا ، و بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار ، و بحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع .

---

[1] فاضل فايزة ، الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية أداء العمال ، أطروحة الماجستير ، تخصص التنمية البشرية و فعالية الاداءات ، وهران ،20142013. ص14

[2] حميد علي أحمد ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ،المجلة العربية للادارة .مج 39.ع1–مارس ، كلية الادارة و الاقتصاد العراق2019 .ص158.

[3] هدى قاسم سعيد ، الادارة المرئية و انعكاستها على الثقافة التنظيمية ،مجلة استطلاعية لعينة من موظفي دائرة البحث و التطوير ، 2016/2017 ص 244

[4] .عبد المحسن جواد عبد الحسين ،كرار محمد مدلول ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي ، مجلة كلية التربية للبنات العلوم الانسانية .العدد 32 . السنة رابعة عشر .جامعة الكوفة .2020 ص128.

-يشيرTkefela إلى أن ثقافة املنظمة يمكن أن ينظر لها بوصفها نظام يستند إلى قيم وأعراف املنظمة وسلوكياتها التنظيمية مثل التكنولوجيا، واالستراتيجية، واملنتجات، والخدمات. وللثقافة أهمية خاصة عند محاولة املنظمة إدارة التغيير الواسع)3: 2010(Tkefela ,إذ أن وضع أفضل الخطط ال يضمن تحقيق تغيير فاعلا ما لم يترافق معه تغيير الهياكل و العمليات .[1]

المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية

يظهر أن هناك اتفاقا عاما بين الكتاب و الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تثير الى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء ، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وان هذا نظام للمعاني المشتركة ، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية ، حيث تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص منها :

* **ثقافة المؤسسة عملية إنسانية** : حيث يعتبر الإنسان هو المصدر للرئيسي لها أي أنها صنعه و بدونه لا تكون هناك ثقافة.[2]

* **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المدريين . و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :

1)**الجانب المعنوي** : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار [3]

2) الجانب السلوكي : عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة

3)الجانب المادي : كل **ما** ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة و ما إلى ذلك

[1] . منى حيدر عبد الجبار الطائي ، دور الثقافة التنظيمية في بناء املنظمة الفاعلة ، املجلة العربية لإلدارة، مج 37 ، ع3 - سبتمبر)أيلول 2017 ، ص 62

[2]نفس مرجع مذكرتأثير الثقافة التنظبمبة على عملبة الترقية في المؤسسة ص40

[3]كبار عزيزة . قيطاتني رقية ، الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي ، أطروحة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم العمل ، الميلية ، 2020/2019 ص 53-52

*** الثقافة نظام متكامل :**

و ذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحث أي تغير على أخذ عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الاخرى [1]

***الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر :**

حيث يتم توريثه عبر اأجيال عن طريق التعلم واحملاكاة، وتتزايد الثقافة من خال ما تضيفه اأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر واخلصائص.. [2]

***الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور :**

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية ، بل إنها في تغير مستمر ، وطرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

***الثقافة لها خاصية التكيف :**

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف ، استجابة لنطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية ، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغير من جانب أخر . معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب انجازه ، ودرجة التعاون بين الادارة و العاملين .

المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع ،فقد قسمت إلى ثقافة تنظيمية ايجابية و ثقافة تنظيمية سلبي

الثقافة التنظيمية الايجابية (القوية): وهي التي تعكس توافقنا بين قيم العاملين و قيم

[1] بن كموش اماني ، سلمي بثينة ، بوزنلن صابر ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ، أطروحة الماستر ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، قالمة ، 2019/2018.

[2] . أ. رباب محروس عبد احلميد ، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، جلد ١(يناير٢٠٢٢)عدد ١ ، ص 61

المؤسسة ، وهذا التوافق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكا ايجابيا فيما يمكن أن يشكل. ثقافة ايجابية قادرة على التطوير و التغيير الايجابي و تشكل في نفس الوقت نقطة قوة و ميزة تنافسية للمؤسسة [1]

الثقافة التنظيمية السلبية (الضعيفة): هي الثقافة التي لايتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم ، وتقتصر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات و هذا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها .[2]

المبحث الثالث : أبعاد ومعاييرومكونات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك عدة أبعاد في مجال ثقافة المنظمة :

– ثقافة المنظمة التي تشجع على ابتكار :

تصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة الى شركات ذات ثقافة غير ابتكاريه(Uninnovate) و شركات ذات ثقافة ابتكاريه (Inncevation –Bared)، حيث تتسم ثقافة المنظمات الابتكارية بالميل لتأكيد روح المبادرة و أسبقية الأفراد على القواعد و الإجراءات المحددة ، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط بالابتكار و مبادراته . [3]

– ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام و تقدير الأفراد :

و هذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يحب احترامها و أن الفرد العادي قادر إذا أتيحت له الفرصة ، أن يفكر تفكيرا موضوعيا بعيدا عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ،

[1] موقع starhams .com الثقافة التنظيمية ، مفهومها ، أهميتها ، أنواعها ، مستوياتها .

[2] .نادية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية ، أطروحة الماستر ، تخصص علوم التسيير ، ص 15

[3] نفسس مرجع مذكرة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ص35

وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أساس عملية سليمة فيما بتعرضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات لذا يجب الانتباه و الاهتمام بهؤلاء الأفراد ، حيث يعود نجاح كثير من الأفراد في المؤسسات التي يعلمون بها لوجود الرعاية و العناية بهم من قبل من يقدم لهم النصح و الإرشاد مما يتيح للتقدم و الابتكار الوظيفي .

-أسلوب التعامل بين العاملين و الإدارة :

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها ، فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة و الإخلاص و تعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين و إخلاصهم في العمل و حرصهم على مصلحة المشروع ، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم . [1]

-الأمن الوظيفي :

وهو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي و رفع روح المعنوية و بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء .

*يمكن القول أن أبعاد الثقافة التنظيمية في مجملها ركزت على السمات و الميزات التي تحفز الفرد على العمل بكل جد و إفراج كل الطرقات الإبداعية و ذلك من خلال تقبل كل الأفكار الجديدة و المبتكرة ، بالإضافة إلى أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة , ، حيث أن كل هذه السمات تجعل الفرد يشعر بالانتماء داخل مؤسسته

المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية .

حيث يمكن تمييز ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية

[1] ايت ابراهيم خولة ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز ، أطروحة الماستر تخصص ادارة أعمال المؤسسة ، عين مليلة أم بواقي ، 2015/2014. ص 16

** **المستوى الأول** : و يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها أو تتمثل في التصرفات و سلوكيات الأفراد ، و الاحتفالات و الشعائر داخل التنظيم ، و القصص و الطقوس . [1]

****المستوى الثاني** : يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم ، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين ، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير متعارف عليه و غير مقبول من أنماط السلوك ، و في هذا المستوى ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة و النفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين ، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية ، و ثقافة الوظيفية إلى المهارات و القدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظيفة . [2]

****المستوى الثالث** : ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة ويحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم ، [3]

المطلب الثالث : مكونات الثقافة التنظيمية

أ/ القيم التنظيمية :

نعرف بأنها تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض ، والصواب و الخطأ أما القيم التنظيمية فهي التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، و من هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالإنتاج و الإنتاجية ، عدم قبول الرشوة ، العلاقات التعاونية بين العاملين ، و يؤكد بيترو وترمان أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يمكن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية و رئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات تلك القيم المحورية يعد الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكيات

[1] شهيد هدى ، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة ، مجلة البديل الاقتصادي ، جامعة طاهر محمد بشار ، العدد06 ، ص240 .

[2] حداد حياة ، عيروج سميحة ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين ، أطروحة الماستر ، تخصص تنظيم و عمل201 ص 35

[3] فاطمة دريدي ، أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية ، أطروحة دكتورا تخصص علم اجتماع ، بسكرة ، 20172018/ ص 135

، حيث تعزز القيم المشتركة من طرفها ، و يوضح ما هو مهم من خلال قيادة تفاعلية مع أعضاء التنظيم ، و تعطي قواعد عامة للسلوك[1] .

ب/ المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، و المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية . [2]

ج/ الأعراف التنظيمية :

و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب و الابن في نفس المنظمة ، و يفترض أن تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع .

د/ التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة [3].

المبحث الرابع: وظائف و مصادرو مظاهر ا لثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمو فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ،ذلك أنها دالة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد و اللوائح ير رسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف .

المطلب الأول : وظائف الثقافة التنظيمية

[1] شوقي دداش ، الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، أطروحة الماستر ، تخصص ادارة و تعليم رياضي ، مسيلة ،2017/2016. ص7

[2] بوعبدة الياليوة وداد ، بوشناق فاطمة ، أثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة ، أطروحة الماستر ،تخصص إدارة الموارد البشرية ، جيجل ، 2021/2020 ص 19

[3] براهيمية صونية ، محاظرات في مقياس الثقافة التنظيمية ، مطبوعة ، جامعة سطيف محمد لمين ، ص 15

لثقافة التنظيمية العديد من الوظائف الهامة ، و الأساسية باعتبارها أنها القلب النابض بالنسبة للمنظمة و نذكر منها :

– توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان و الهوية لدى العالمين و تمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم .

–تشكل السلوك : من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور من حولهم .[1]

–تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار و البقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال.

فيما بينهم و العمل معا بفعالية .

– تحقيق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك . [2]

–اكتساب الهوية التنظيمية اذ ان العمال يشتركون في جملة من القيم و المعايير ، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن تم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم .

– تسهم في خلق الالتزام و الانتماء لما هو أكبر واهم من المصالح الذاتية للافراد ، الا وهو االمنظمة .

– تعتبر الثقافة التنظيمية اطار مرجعيا و سلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة . [3]

–توفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا .

–التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة ، و تحديد الاولوياات الإدارية ، فالثقافة الواضحة و القوية تمد الموظفين برؤية واضحة .[4]

المطلب الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية

من أهم مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية ما يلي

[1] موقع مجالات متنوعة الثقافة التنظيمية .مفهومها .أهميتها . أنواعها .مستوياتها ..

[2] صحراوي فاتح ، مزياني خليل ،أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، أطروحة الماستر ، تخصص ادارة وتسيير المؤسسة ، المدية ،2016/2015 ص36-37

[3] أ.ياحي عبد المالك ، الثقافة التنظيمية : الدلالات و الابعاد ، مجلة افاق للعلوم ، العدد السادس ، جامعة الجلفة 2017 ص 299

[4] أحمد اسعد محمد ، رنا زهير فاضل ، الثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية ، مجلة الاكاديمية العلمية العراقية ،جامعة تكريت ص 641

– **الاحتفالات** : المناسبات الخاصة المحتفلة من أعضاء التنظيم بالشخصيات التي قدمت خدمات جليلة للمؤسسة تعمل على تقريب الآراء بين الجيل السابق للمؤسسة و الحالي و تعمل هذي الاحتفالات على احتكاكهم و تبادل وجهات النظر حول طريقة العمل و هذا ما يجعل الجيل الحالي يقتدي بهذه الشخصيات التي كرمت من هذه الاحتفالات . [1]

– **التقاليد** : هي أعراف تنظيمية يتحلى بها أفراد التنظيم رغم اختلاف الأشخاص الا أن هذه الأعراف يرثها الجدد عن القدامى و هذا يعكس القيم الرئيسية في التنظيم ما يجعل الثقافة التنظيمية سليمة و قوية تشجع العمل الجاد و بالتالي تمرير هذه القيم للأجيال القادمة .

– **الأساطير** : وهي كحكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل، والجانب السلبي, فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل[2].

– **البيئة** : و تشمل البيئة التكنولوجية و السياسية والاقتصادية و الاجتماعية و الجغرافية ، و تعتبر مصدر رئيسي للثقافة التنظيمية و عاملا مؤثرا فيها .

– **خصائص العاملين** : تقوم المنظمة بتوظيف الإفراد الذين يشتركون معها في القيم و المتقدات التي يئمنون بها لأنهم أكثر قربا لها و تستعد الإفراد الذين يعارضون قيمها .

– **الهيكل التنظيمي** : يؤثر الهيكل أن يؤثر على القيم الثقافية التي تشجع التكامل و التنسيق الجيد و هناك الكثير من الأعراف و القواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال و تمنع تشويش المعلومات وتسرع تدفئة . [3]

[1] رشيد بوخالفة ، الثقافة التنظيمية و ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة الماجيستير ، تخصص تنظيم و عمل ، 2016/2015 ص 35-36

[2]، أحمد كردي ، مقالة مصادر الثقافة التنظيمية , ، دار الشروق للنشر التوزيع ، عمان ، الأردن، 2003

[3]سعيد رمضان ، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي ، المجلد 07 العدد 02 ، جوان 2020 .ص 240

– **الطقوس** : تهدف إلى غرس مجموعة من الأفكار و المبادئ السليمة لأفراد المنظمة لتعزيز ثقافة تنظيمية خاصة بهذه الأخيرة ما يساعدها على التلاحم و هذا ما سينعكس على الإنتاج و الوصول إلى الأهداف المنشودة .

– **الحكايات** : هي مجموعة من الأحداث التي تعاقبت في تاريخ المؤسسة و جوب معرفتها و تمريرها من القدامى إلى الجدد من أجل تكريس عادات و تقاليد يشترك فيها جميع أفراد المنظمة .[1]

المطلب الثالث : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البدايات، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، و خاصة في فترات التشكيل الأول للمنظمة، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، و فرض الر ؤية و غرس القيم في الجماعة، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل **التفاعلات** و الممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون و التي يروا أنها سلوكات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا و المنافع .[2]

– استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة .

– إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة .[3]

– المخاللطة الاجتماعية : اختيار عناصر جديدة في المنظمة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتاي يقع على عاتق الادارة أن تعرف الموظفين الجدد على الافراد العاملين و على ثقافة المنظمة

[1] أ. صابر بحري ، منى خرموش ، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الافراد في المنظمة ، مجلة الجامع في دراسات النفسية و العلوم التربوية ، مجلد 7 العدد1 ، 2022 ص 1303

[2] د. سارة خلفة ، مراد بومنقار ، آليات تكوين التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، مجلد 25 عدد2 جوان 2019 .ص 175

[3] عرين البيروني ، الاليات التي ساهمت في خلق الثقافة و المحافظة عليها ، موقع أي عربي ، فبراير 2021

-ممارسات الادارة العليا : رغم أهمية القيم المعلنة ، الا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي الطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، اذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك ، الذي يتم مكافأته و السلوكيات التي يتم استنكارها و معاقبتها ، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . [1]

-التنشئة والتطبيع : يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوب لدى العاملين أن تهتم المؤسسات و بعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتقيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها وقيمها ، و مايميزها عن المنظمات الأخرى . [2]

[1] بختة بطاهر ، طارق رقاب ، آليات تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في فعالية إدارة الجودة الشاملة ، مجلة التنمية الاقتصادية ، العدد 06 ديسمبر 2018 ص 38

[2] أسامة داحمري ، موقع تقني سامي في تسيير موارد بشرية ، العدد 23ديسمبر 2019

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم و المعتقدات و الأعراف و التوقعات و كذلك بأنها المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة ، فهي تعتبر الرابط القوي بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض ، بالإضافة إلى ذلك فان الثقافة التنظيمية هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات من خلال دورها و الأهمية التي تكتسيها ، فبعد عرض مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلي أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مرجعية هامة لحل مشاكل التنظيمية .

الفصل الثاني:

الرضا و الولاء الوظيفي، المفهوم ونماذج البناء

تمهيد:

يعتبر الرضا والولاء من الغايات التي تصبوا إلى تحقيقها منظمات الاعمال اتجاه موظفيها، كمدخل تفعيل جودة الأداء عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة، ومن خلال هذا الفصل، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.**
- ✓ **المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الولاء الوظيفي.**
- ✓ **المبحث الثالث: خصائص وطرق تعزيز الولاء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.**
- ✓ **المبحث الرابع: نماذج بناء الولاء الوظيفي، مراحل تطوره وسياسات تحسين الولاء الوظيفي.**

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالوسط المؤسساتي الذي ينشط فيه، فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس، الإنصاف والعدالة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي، إذ يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، ويتسم من خلال هذا المبحث التطرق إلى المطالب التالية:

*مفهوم الرضا الوظيفي.

*أهمية الرضا الوظيفي.

*أبعاد الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي، وسنستعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات:

-"أن الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به. وهذه المتغيرات إما

أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل".[1]

-وعرفه هوبوك على أنه: "يتكون من مجموعة العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد أن يقول بصدق بأنني راض عن عملي".[2]

[1]محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي"قيم وأخلاقيات العمل"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 134.

[2]نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2012، ص243.

-عرفه فروم، الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي عبارة عبارة الرضا ترادف التكافؤ".[1]

-الرضا الوظيفي شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرية إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل، وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل فعلا كان هناك عدم رضا".[2]

-ويعرف الرضا الوظيفي بأنه القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، وتعرف أيضا بأنها القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباعات التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي تربط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباعات مختلفة بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة، ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة

لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تنميتهم وتطويرهم بالموارد البشرية.[3]

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس والإدارة وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وعليه لابد من معرفة دوره في حياتهم الشخصية والمهنية إذ كشفت البحوث والدراسات أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون أطول من الأفراد غير الراضين وهم اقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقدير للذات وأكثر قدره على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس .

[1] محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 132.
[2] محمد أحمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص135.
[3] مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2018، ص14.

إن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباط عكسيا بالغياب وبدوران العمل (أي أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقليل معدل الغياب ودوران العمل) وأن وجود أفراد راضيين عن العمل يؤدي إلى خفض تكاليف الاستقدام ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخير عنه وترك العاملين للمنظمات التي يعملون بها والانتقال إلى منظمات أخرى وإلى زيادة المشكلات وزيادة الشكاوى من أوضاع العمل كما يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

إن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق قامت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في

محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل وسلوك المراقبة الصالحة في العمل وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر فضلا عن التميز في إدارة الأعمال .[1]

المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

إن منظري نظرية المنظمة وجدوا أن الرضا الوظيفي للموظف يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة باتجاهات الموظف وسلوكياته خلال عمله في المنظمة، فالأفراد يلحقون بالمنظمة ويحمل كل منهم توقعاته الخاصة بالوظيفة واستنادا إلى منجزات العمل يحصل الأفراد على النتائج من الوظيفة، وتشمل النتائج الثواب الخارجي مثل(الأجر والترقية)أو الثواب الداخلي مثل(عمل ذي مغزى وعلاقة طيبة مع الزملاء)وأن المدى الذي تتساوى فيه النتائج التي يحصل عليها الفرد أو تزيد عن توقعاته فمن المرجح أنه سيشعر بالرضا والاستقرار في العمل وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي تبعا لطبيعة الدراسات واختلاف الأهداف والأدوات، وسوف يتم إيجاز أبعاد الرضا الوظيفي بالآتي : [2]

[1] خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن الغراوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد)، مجلة دنانير، العدد الخامس، ص144.

[2] معتز سلمان عبد الرزاق، بلال جاسم صالح، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي"دراسة تطبيقية"، مجلة الدنانير، العدد الأول، ص 34- 35.

1/الرضا بسياسات الوظيفة:

مثل سياسات الأجور، الترقية، التأمين..الخ في هذا الجانب يمكن الإشارة إلى أن ارتباط أي فرد في أية منظمة، هو تابع عموما لإشباع حاجاته الأساسية، وأن هذه الحاجات المتمثلة بالمأكل والملبس وما شابه يتم إشباعه بالوسائل المادية فقط، وعليه فإن وضع السياسات

الوظيفية الملائمة والهادفة لإشباع تلك الحاجات لدى المنظمة مثل: الراتب، العلاوات، الترقية سوف تساهم بصورة أو بأخرى في زيادة رضا الفرد عن وظيفته.

2/الرضا بالعلاقات الوظيفية:

الإنسان اجتماعي بطبعه ويسعى للتفاعل مع الآخرين في محيط تواجده أينما كان، وعليه فنوعية العلاقات التي يكونها الفرد داخل التنظيم سواء أكانت المرتبطة بالتنظيم الرسمي أم التنظيم غير الرسمي لها أثر كبير في تعزيز شعور الفرد بالرضا أو من عدمه فكلما كانت علاقات الفرد بمحيط عمله إيجابية وفعالة وتتسم بالاستقرار النسبي زاد شعور الفرد بالرضا عن وظيفته المرتبط بهذا البعد، وعلى العكس من ذلك فوجود مظاهر الخلافات وعدم الانسجام بين الفرد والآخرين في بيئة العمل ستولد الإحباط لدى الفرد وانخفاض مستوى رضاه .

3/الرضا بالوظيفة ذاتها:

فالوظيفة بما تحويه من مهام وواجبات ومحتويات الوظيفة وقنوات الاتصال..الخ وما تتيحه للفرد من كسب احترام الآخرين وتحقيق الذات تعد بعدا أساسيا من الأبعاد التي يأخذها الرضا الوظيفي، فمثلا إن الفرد الذي يشعر أن الوظيفة تجعله يكسب احترام الآخرين، وإن مهامها وواجباتها تتناسب مع قدراته ورغباته، وسوف تتعزز قناعته تجاه العمل الذي يؤديه ويزداد رضاه الوظيفي عن هذا العمل.

4/الرضا بنمط الأشراف والإدارة :

هناك علاقة بين نمط الأشراف ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاءهم، ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه أما

القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها ويؤدي إلى تطوير الدعم والولاء، بينهم للعمل والمنظمة وهذا له تأثيره الإيجابي على رضائهم عن العمل.

5/الرضا من عدالة العائد:

لقد أوضح أدمز Adams في نظرية عدالة القائد بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته ، مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه وغيرها مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم .فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه عن معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلتا الحالتين عدم الرضاء، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب من الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويعها وتفسير الموقف المسبب لها، أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي أصعب على الفرد وتولد لديه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضا.[1]

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الولاء الوظيفي

إن الولاء الوظيفي هو حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، الحديثة في الاهتمام، ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حظى باهتمام علماء الإدارة حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات. وسنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم الولاء الوظيفي، أهميته وأبعاده.

[1] نفس المرجع السابق، ص 36.

المطلب الأول: مفهوم الولاء الوظيفي

يعد الولاء الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لمل لها من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء الوظيفي عن اتجاه ايجابي للفرد نحو المنظمة، وقد أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء الوظيفي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.[1]

1/تعريف الولاء لغة:

بفتح الواو من الولاية وهي النصرة، لأن في ولاء العتاق، والموالاة نصرة، ومحبة يقال: بينهما ولاء أي: وصلة حاصلة من العتق قال –عليه السلام–: {الْوَلاَءُ لُحْمَةٌ كَلُحْمَة النَّسَبِ}

أي: وصلة، أو: من الولي وهو القرب، ومنه قوله عليه السلام: {لِيَلِيَنِي مِنْكُمْ أُولُو الأَحْلاَمِ وَالنُّهَى}.

والمولى يطلق على كل من: السيد، والعتيق، وله إطلاقات أُخر وقدمناه.[2]

2/ فالولاء شرعا: هو التقرب وإظهار الود بالأقوال والأفعال والنوايا لمن يتخذه الإنسان وليا، فإن كان هذا التقرب وإظهار الود بالأقوال والأفعال والنوايا مقصودا به الله تعالى ورسوله والمؤمنين، فهي الموالاة الشرعية الواجبة على كل مسلم.

وإن كان المقصود بالتقرب وإظهار الود بالأقوال والأفعال والنوايا هم الكفار على اختلاف أجناسهم، فهي موالاة كفر واردة عن الإسلام إذا صدرت ممن يدعيه.[3]

ومن أهم تعاريف الولاء الوظيفي مايلي:

---

[1]سرمد حمزة الشمري وآخرون، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 39، 2017، ص 172.

[2]سارية عبد الوهاب محمد أمين، رفل فيصل غازي حسن، كتاب الولاء من المطلوب الوفي شرح كنز النسفي لمحمد بن سليمان الريحاوي "دراسة وتحقيق"، مجلة التربية العلوم الإسلامية، المجلد3، العدد10، ص 283.

[3]تكليف لطيف رزج، جامعة الأنبار للعلوم الإسلامية، مجلة علمية فصلية مُحكمة، المجلد الحادي عشر، العدد43، ص 792- 793.

-ويعرفه الإبراهيم بأنه"الارتباط بقيم المؤسسة وأهدافها والتوحّد بها والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والانجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بجهدٍ مشتركٍ لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها، والاستمرار في خدمتها".[1]

-وقد عرفه بورتر وزملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، تكون لديه الصفات التالية:

1-رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية.

2-استعداد لبذل جهد متواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3-رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.

-وعرفه الصيرفي بأنه "الارتباط الوجداني بين قيم المنظمة وأهدافها وبين دور الفرد لتحقيق تلك الأهداف والغايات من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها التنظيمية بفاعلية عالية".[2]

-أما فيشير عرفه "بحالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد بالمحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

-أو "هو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغباتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".[3]

وعليه يمكن تعريف الولاء الوظيفي بأنه "الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، والحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها"، ويشير إلى أن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع،

[1]أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص308- ص309 .

[2]بثينة الياس موسى، عويس، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد45، الأردن، 2019، ص89.

[3]أسيل زهير رشيد التك، سندية مروان سلطان الحيالي، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد2، 2013، ص7.

والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل، وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز، لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين،

وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد تجاه منظمته وعمله.[1]

المطلب الثاني: أهمية الولاء الوظيفي

أهمية الولاء الوظيفي بالنسبة للمنظمة : [2]

- يمثل الولاء الوظيفي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع العمال للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- إن الولاء الوظيفي خاصة للمديرين في المؤسسات التي يعملون بها، يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائها في المؤسسة أم مغادرتهم لها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
- يساعد الولاء الوظيفي في خفض مستويات الغيابات والحد من مشكلة التأخر الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.
- إن الموظف صاحب الولاء الوظيفي يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة في المنظمة وحتى خارجها.

ويرى الباحثان أن أهمية الولاء الوظيفي تكمن في:

1-تقديم مصلحة المنظمة على المصالح الأخرى.

2-التفاني والدفاع عن المنظمة في المناسبات المختلفة.

3-الحرص على سمعة المنظمة والعمل بما يخدمها.

---

[1]عودة مشارقة، عطية مصلح، مرجع سابق، ص23.

[2]محمد سعد مسفر آل ملحان القحطاني، عبد الله علي العمار، أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي "دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير"، مجلة الجامعة العراقية، العدد(51)، جزء3، ص427.

المطلب الثالث: أبعاد الولاء الوظيفي

تختلف صور ولاء الأفراد لمنظماتهم باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء الوظيفي، ورغم اتفاق أغلبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد تلك الأبعاد.

ومن خلال الاطلاع على عدد من البحوث التي تناولت موضوع أبعاد الولاء الوظيفي فقد تم تحديد الأبعاد الأقرب لموضوع البحث وهي: [1]

أ-الانتماء:

بوجه عام يمثل الانتماء شعور الفرد بالدعم الاجتماعي، وله علاقة وثيقة بالنتائج المتصلة بالعمل بما في ذلك الرضا الوظيفي وأداء الموظفين. من جهة أخرى فأن الارتياح

العالي في مكان العمل يكون مرتبطا غالبا بالدعم الاجتماعي و السيطرة على الوظائف والعوامل الشخصية مثل استراتيجيات التكيف. ويمكن القول بأنه يمكن تعزيز الشعور بالانتماء من خلال دعم الأقران والمشرفين .وعرف الانتماء على أنه "مدى الشعور الايجابي للفرد ودعمه في بيئة عمله من الناحية النفسية و الاجتماعية "، وتشير دراستهما إلى أن الانتماء في مكان العمل يرتبط بالرفاه العاطفي، وتجدر الإشارة إلى أن الانتماء يمكن أن يؤثر على مستوى الخبرات الفردية وأن يلعب دورا هاما في تحقيق الرفاهية الذاتية للعاملين وتحديد الهوية التنظيمية لهم وبالتالي فإنهم يرون أن الانتماء لمنظمة ما قد يكون له آثار ايجابية على الرضا الوظيفي و التقليل من دوران العاملين.

ب-المشاركة في العمل :

[1] مصطفى سعدي طالب، عمار جبار كاظم، جودة حياة العمل وأثرها في تعزيز الولاء الوظيفي للموارد البشرية "دراسة ميدانية على مجموعة من موظفي مفوضية حقوق الإنسان في العراق، مجلة نسق، مجلد36، عدد1، 2022م، ص1241-1242.

إن معظم العاملين يرغبون بالمشاركة في العمل وذلك لوجود التزام عاطفي لديهم تجاه منظماتهم .والالتزام العاطفي يمثل رغبة الموظف في تقديم صورة جيد عن الحياة اليومية في تلك المنظمة ، فالعمل ضمن فريق واحد يساعد الأفراد في الحصول على قدر أكبر من الأرباح من أجل تحقيق الكفاءة والتمتع بها، بالإضافة إلى القدرة على رعاية العملاء بالطريقة الصحيحة وبالتالي يؤدي إلى ازدهار المنظمة.

إن المشاركة في العمل تساعد على إضفاء الطابع الداخلي على القيم حول أهمية العمل في تحقيق قيمة الفرد في المنظمة، كما ينظر الأفراد الذين يشاركون الآخرين في عملهم ليكون العمل جزءا هاما من حياتهم سواء كانوا يشعرون بالرضا حول أنفسهم أم لا ويرتبط ارتباطا وثيقا بكيفية أداء وظيفتهم بعبارة أخرى، يعدّ إشراك الأفراد الذين يؤدون أداءً جيدا في العمل أمرا مهما في لتحقيق احترام الذات، ولهذا السبب نجد ارتفاعا في نسب مشاركة الأفراد في العمل بشكل أكبر.

ج–الالتزام:

هو حالة نفسية تميّز علاقة الموظف مع منظمته، وله آثار كبيرة على قرار مواصلة عضويته فيها. يقاس الالتزام عادة من خلال الرغبة في العمل الجاد بهدف تحسين أداء المنظمة وإيجاد نوع من التجانس بين قيم المنظمة والعاملين فيها، مما يؤدي إلى الالتزام بساعات العمل واحترامها بالإضافة إلى أن الولاء تجاه العمل والالتزام يعكس رغبة الفرد وولائه، فهو عملية دائمية يعبر فيها الفرد عن اهتمامه بالمنظمة بما يحقق استمرار نجاحها.

د–الثقة في الإدارة:

إن دور الإدارة هو بناء الثقة للعاملين فيها من خلال اختيار العاملين وتحديد معايير وسياسات السلوك داخل مكان العمل وتحقيق الدعم لموظفيهم، وأن العاملين الذين لديهم ثقة بالإدارة يكون أداؤهم أفضل، كما أن ثقة الموظف بالإدارة تتعزز من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات، مما يمكن من تعزيز سلوكيات العاملين التعاونية التي تؤدي إلى تحقيق نتائج أعمال إيجابية. أن العناصر الأساسية في تحقيق الثقة بين العاملين والإدارة هي (تنفيذ نظم إدارية فعالة، الموقف الإيجابي

تجاه العمل، التواصل المتبادل بين العامل والإدارة، التعاون الداخلي الفعال و الحوافز وتحقيق الرفاه الوظيفي للعاملين)، بالإضافة إلى ذلك فإن المزيد من الطاقة يجلب المزيد من الإنتاجية.

المبحث الثالث: خصائص وطرق تعزيز الولاء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يمكن القول بشكل قاطع عن خصائص الولاء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه ، لأنه يختلف من شخص لأخر و من منظمة لأخرى . ومع ذلك ، يمكن القول ان الولاء التنظيمي يعتبر علاقة ايجابية يشعر بها الموظفون تجاه المنظمة التي يعلمون فيها ، و يظهر ذلك في

التزامهم و دعمهم لأهداف المنظمة وسعيهم الدائم لتحقيقها ، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى خصائص وطرق تعزيز الولاء الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: خصائص الولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي يمتاز بالعديد من الخصائص تتمثل بالآتي: [1]

1) يمثل الولاء الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية يتم متابعتها من خلال سلوك وتصرفات العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم لتلك المنظمة.

2) الولاء الوظيفي هو حصيلة لتفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

3) أن الولاء الوظيفي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون عادة أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى.

4) اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاد الولاء الوظيفي مع اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد فضلاً عن كونها تؤثر في بعضها البعض.

[1] نفس المرجع السابق، ص1241.

فقد اتفق الباحثون على أن الولاء الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وتؤثر على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة، ويتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة لفترةٍ طويلةٍ، وجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي.

ويرى المؤلفان أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفةٍ عاليةٍ وخدمةٍ سيئةٍ في بعض المنظمات مردها إلى عدم الولاء الوظيفي من قبل المديرين والموظفين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل من أهمها: سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والفاعلية، وارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي، وارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض وأخيراً، ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر والنوع ، وبالتالي فإنّ هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أنّ الولاء الوظيفي موقف مستقر نسبياً مع الوقت.[1]

المطلب الثاني: طرق تعزيز الولاء الوظيفي

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول بما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة الفرد العامل أو الموظف إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتدريب المستمر، فما دام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجيتها.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي: [2]

[1] أحمد محمد الشياب، مرجع سبق ذكره، ص310.

[2] أسيل زهير رشيد التك، مرجع سبق ذكره، ص8-9-10.

1-تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعاشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة. ومن أهم هذه التعويضات :

-الراتب التقاعدي.

-برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.

-مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسين الإنتاج والأداء عموماً.

-برامج الخدمات الاجتماعية.

-مشاريع الإسكان للموظفين.

-برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.

-برامج التسليف بدون فوائد.

-خدمات المواصلات للمنظمة.

-برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين.

-الخدمات الصحية المتنوعة.

2-تحقيق العدالة الوظيفية في حصول العاملين على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها البعض على حساب الآخرين.

3-التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين.

4-حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين من أجل تحقيق هدفين:

الأول / زيادة مهارة العاملين

الثاني / تطوير المستوى الثقافي لهم

5-زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسئوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفرو قات الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.

6-التعامل الايجابي لإدارة المنظمة مع العاملين في المنظمة، من ناحية التمسك بهم ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

7-الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع الامتيازات الوظيفية المقدمة لهم.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي

أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي هي كالآتي: [1]

1-العوامل الشخصية: يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وكالآتي:

أ-العمر: العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.

ب-الجنس: النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير ثابت.

ج-المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم مقارنة مع ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير متفق عليه.

د-مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.

هـ-المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم من لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

[1] جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص97-98.

2-العوامل التنظيمية: المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:

أ-الأجور أو المردودات المالية: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ب-نمط الإشراف: المنظمات التي تميز بالتعامل الإنساني وإدراك واضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ج-المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات. حيث تم إثبات علاقة قوية بين الولاء التنظيمي ودرجة تحديد المهام . فكلما كانت المهام المناط بالموظف معرفة بشكل جيد أدت إلى زيادة مستوى ولائه. كما أن درجة الاستقلالية أثناء العمل تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي. كما أن نوعية المعلومات المرتدة وانسيابيتها بخصوص أداء الموظف تأثير واضح على مستوى أدائه.

4-العوامل الخارجية: إن للبيئة التي تتفاعل معها المنظمة ومدى ما تنتجه من فرص عمل مغرية للموظفين، تأثير كبير على مستويات ولائهم للمنظمة ، لاسيما عندما يكون ولائهم في مرحلة التكوين أو غير مستقر فقد لوحظ أن توفر الفرص البديلة للعمل في البيئة الخارجية تكون بمثابة عامل جذب قوية للأفراد الذين لم يستقر ولائهم للمنظمة.

المبحث الرابع: نماذج بناء الولاء الوظيفي، مراحل تطوره وسياسات تحسين الولاء الوظيفي

اهتم المفكرين والباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع بما في ذلك مجال الإدارة خصوصاً مع إرهاصات المدرسة السلوكية في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نماذج بناء الولاء الوظيفي، مراحل تطوره وسياسات تحسين الولاء الوظيفي.

المطلب الأول: نماذج بناء الولاء الوظيفي

أكدت العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي بعدم وجود نموذج واحد يفسّر ظاهرة الولاء التنظيمي، وبالتالي توجد العديد من النماذج المفسّرة له، ومن هنا

تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي، حسب تطورها تاريخياً على النحو الآتي:

أولاً: نموذج اتزيوني

وجد هذا النموذج على يد اتزيوني في أوائل الستينات، وتحديداً في عام(1961)، إذ يعد من النماذج الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، حيث يرى أنّ السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة، وهذا الاندماج الذي يسميه أيّ الولاء يمكن أن يتخذ أشكالاً ثلاثة وهي: [1]

1- الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

2- الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد.

[1] أحمد محمد الشياب، مرجع سبق ذكره، ص318.

3- الولاء الاغترابي: وهو يمثّل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة الآتي يعمل بها، فاندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

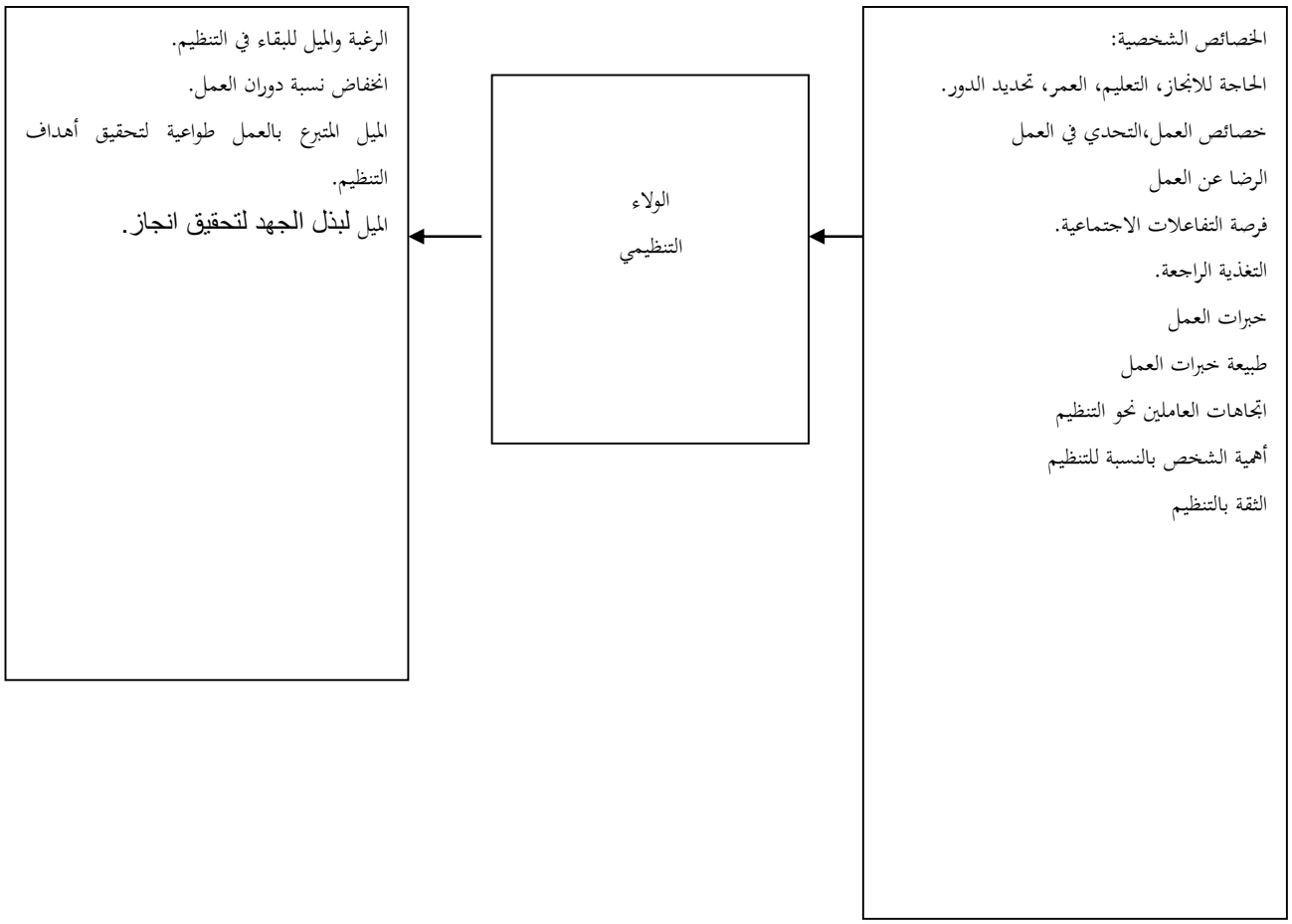
ثانياً: نموذج ستيرز

يفسّر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أنّ الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات وتكوّن ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها.

وقد بيّن ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وهي: الخصائص الشخصية، والحاجة للانجاز، والتعلّم، والعمر، وتحديد الدور، وخصائص العمل، والرضا عن العمل، والتحدي في العمل، وفرصة التفاعلات الاجتماعية، والتغذية الراجعة، وخبرات العمل، وطبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في المنظمة، واتجاهات العاملين نحو المنظمة، وأهمية الشخص بالنسبة للمنظمة، والولاء التنظيمي، والرغبة والميل للبقاء في المنظمة، وانخفاض نسبة دوران العمل، والميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف المنظمة، والميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.[1]

الشكل(1-2): مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز

[1] نفس المرجع السابق، ص318-319.



المصدر: أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى 2006، ص188.

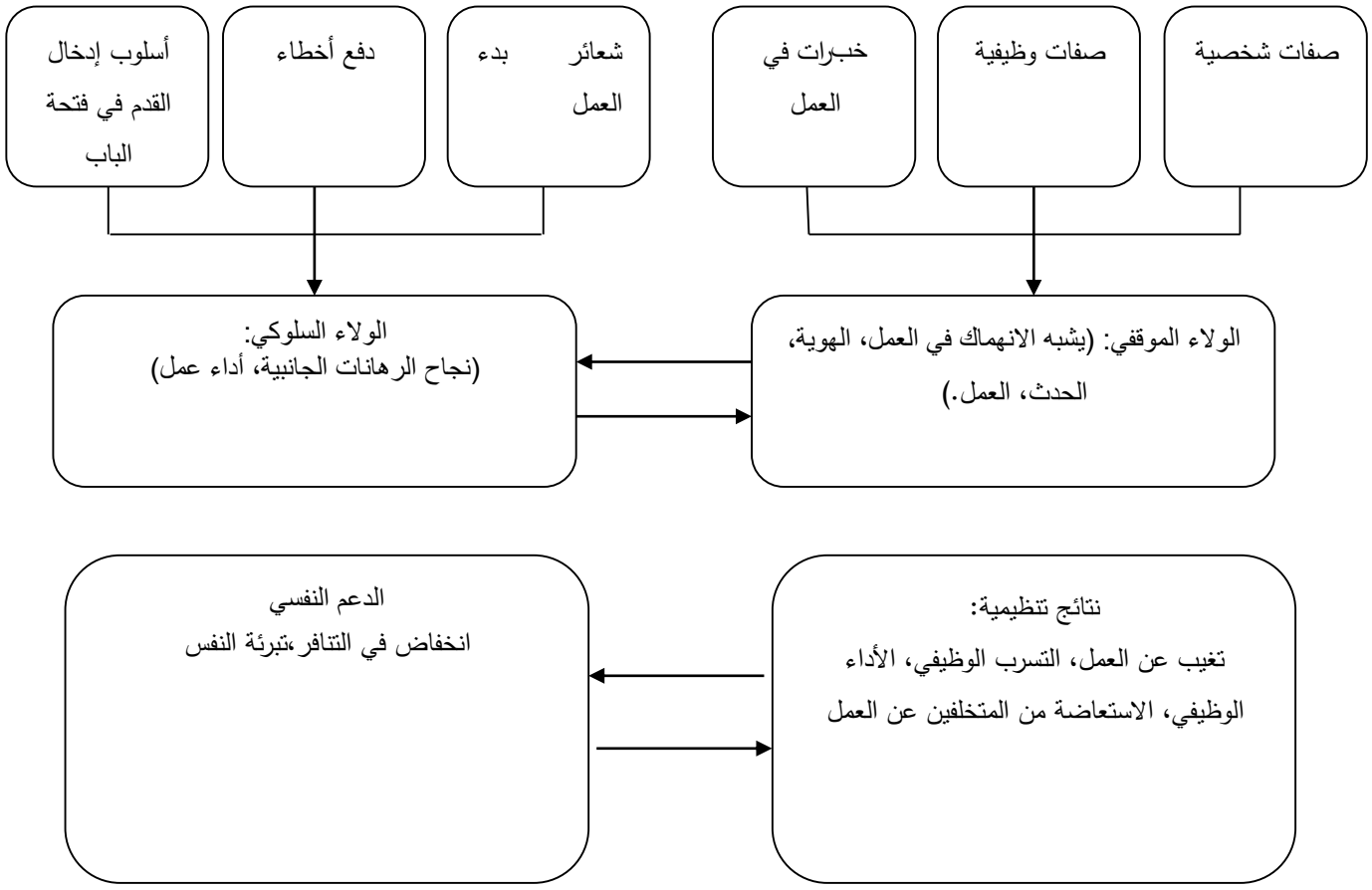
ثالثا: نموذج ستاو وسلانيك

يفسّر هذا النموذج الولاء التنظيمي من خلال التفريق بين نوعين من الولاء (الولاء الموقفي أو الولاء السلوكي) لكن هذه التفرقة بين النوعين لا يعني تميّز أي منهما عن الآخر في تفسير الولاء، فكل منهما يؤثر على الآخر،

ويمثّل النوع الأول (الولاء الموقفي): وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، ويتضمّن هذا الولاء العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فإنّ مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تُبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

أمّا النوع الآخر فهو (الولاء السلوكي): وهو ما يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة هذا الولاء على نظرية الأخذ والعطاء ل"بيكر"، والتي تقوم على حقيقة مفادها أنّ السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية تحدد السلوك الحالي داخل المنظمات، فحصولهم على بعض المزايا والمكافآت في الماضي يترتب عليه السلوك الحالي.[1]

الشكل (2-2) : العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي والسلوكي



المصدر: سعد بن عميقان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ، السعودية، 2005، ص84.

رابعاً: نموذج سيتفنز وزملائه

[1] أحمد محمد الشياب، مرجع سابق، ص319-320.

قسّم سيتفنز وزملائه الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين، وهما: [1]

1-الاتجاه التبادلي: يفسّر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي من خلال العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة، فهو يركّز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين، ومع الأخذ بعين الاعتبار لعضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويسير هذا النموذج جنباً إلى جنب مع نظرية التوازن التنظيمي ل"هربرت سايمون" التي تقوم على افتراض أنّ إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام للمنظمة وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها، ناجم عن اقتناع الفرد بأنّ هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.

2-الاتجاه النفسي: يغطي هذا الاتجاه أبعادا أكثر شمولية للانتماء من الاتجاه التبادلي، إذ يفسّر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنّه نشاط زائد وتوجّه إيجابي للفرد تجاه المنظمة، وجهد مميّز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها، ومن منظور النموذج النفسي يعتبر الولاء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وعليه فإنّ العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالولاء لها، ويظهرون رغبةً قويةً في العمل فيها، وإيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافها.

خامساً: نموذج كانتر

[1] نفس المرجع السابق، ص320.

يرى هنا النموذج أنّ هناك ثلاثة ولاءات (الولاء المستديم، والولاء التلاحمي، والولاء الرقابي) وهذه الأنواع الثلاثة من الولاء مترابطة فيما بينها، بمعنى أنّها قد توجد في منظمة واحدة في وقتٍ واحدٍ، وترى أنّ هذه الأنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها، وهي: [1]

1-الولاء المستديم: ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإنّ هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنّهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

2-الولاء التلاحمي: ويتمثّل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات.

3-الولاء الرقابي: وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أنّ المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلا لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة.

سادساً: نموذج ألين وماير

ويعرّف بالنموذج ثلاثي العناصر للولاء، حيث يميّز بين ثلاثة عناصر للولاء على النحو التالي: [2]

***الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثّر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، وكيان، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له.

كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل بما يخصه.

[1] نفس المرجع السابق ص321.

[2] نفس المرجع السابق، ص156.

***الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

***الولاء المستمر:** ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

سابعا: نموذج الثقافة التنظيمية

وهو من أحدث النماذج في دراسة وتفسير الولاء التنظيمي، فالولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعًا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل ويحد من المظاهر السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب، وبذلك فإنّ هذا النموذج ركّز على جانب نتائج الولاء التنظيمي، وباعتبار أنّ ثقافة المنظمة التي تتمحور حول قيم المنظمة وعلاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد من المحددات الأساسية للانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تعد أسلوباً فعالاً باعتبار أنّ الولاء يتضمن توحّد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية،

وعليه فإنّ الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت.[1]

المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء الوظيفي

فيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة : [2]

[1] نفس المرجع السابق ، ص322.

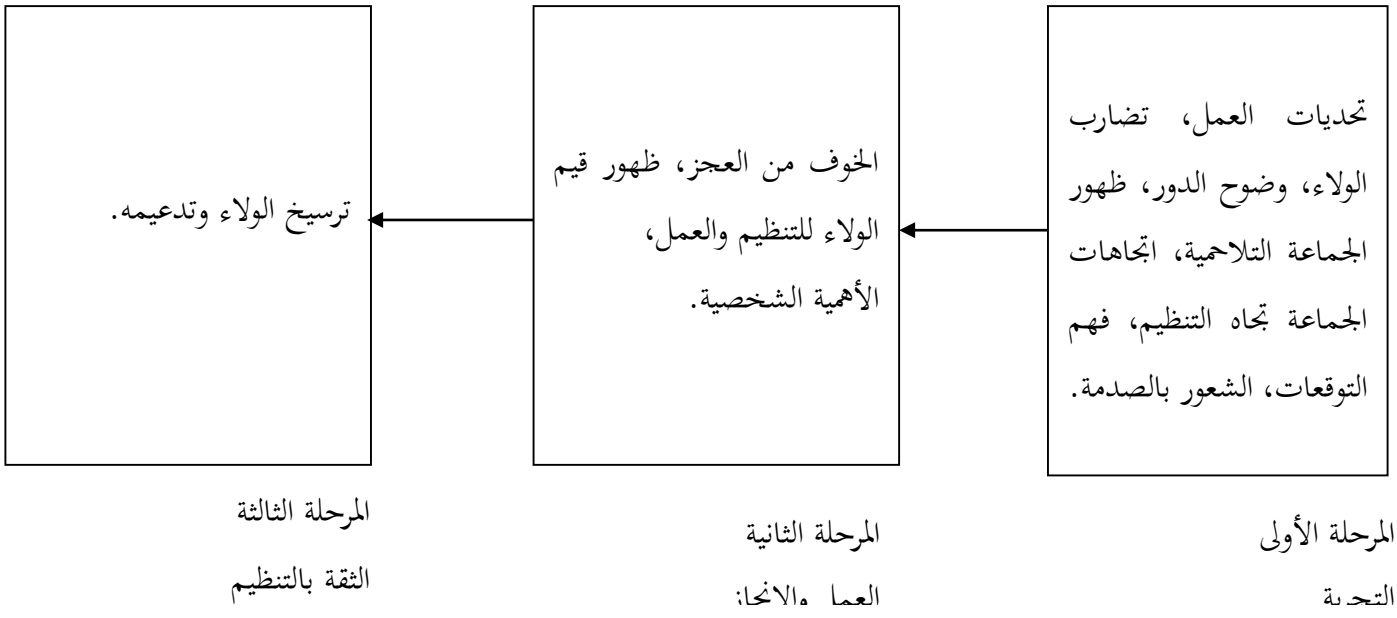
[2] محمد سعد مسفر آل ملحان القحطاني، مرجع سابق، ص428.

1-المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

2-المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء الوظيفي.

3-المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء الوظيفي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

الشكل (3-2) : مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر: أحمد بطاح، مرجع سبق ذكره، ص186

المطلب الثالث: سياسات تحسين الولاء الوظيفي

من خلال الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمنظماتهم هي:

1-المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة "تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي". وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوهم فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في المنظمة حسب مرتباتهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في المنظمة ويسعى العاملون بذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم، وسببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الإضرار إلى ترك المنظمة.[1]

2-إشباع الحاجات الإنسانية في المنظمة:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والمنظمة التي لا تساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب

[1] زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص218.

–أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه.

3–وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للمنظمة يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها. وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

4–الرضا الوظيفي:

يعني "الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه" ويرى هيرزبرغ (Herzberg) أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة المنظمة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

5–نظام الحوافز: هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية[1]، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.[2]

للحوافز(Incentives) دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين المنظمة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف المنظمة. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة

[1]عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد، مصر:المكتبة العصرية، 2009، ص365.
[2]جحلان، نور سالم، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، رسالة ماجستير: جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1997، ص24.

الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها. كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات. من ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.
- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانات المتاحة.

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذلك الجهد لتحسين أدائهم والإبداع

فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمنظمة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

6-المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي بأنه "جو العمل في المنظمة على أنه نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري.[1]

ويعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم وولائهم الوظيفي، ومساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة وكذلك يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بينها وبين العوامل الخارجية.[2]

[1]أبو بكر، مصطفى محمود، الإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص37.
[2]عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص17-18.

إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المؤسسة، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر، كذلك تظهر أهمية المناخ من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات

التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام.[1]

7-بناء الثقافة التنظيمية:

عملية بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم، لتنتج أعرافا وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة، وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار. وغالباً ما يبدأ تكوين وبناء ثقافة المنظمة من أعلى الهرم الإداري بواسطة المؤسسين أو أعضاء الإدارة العليا الذين يكون لديهم رؤية أو رسالة يسعون إلى تحقيقها، وعندما تؤخذ الأمور في الاستقرار يتم الاتفاق على مجموعة معينة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والسلوكيات تصبح هي الأساس في إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم والعادات والمعتقدات، ومن يتبعها يكافئ، ومن يخالفها يعاقب.[2]

وتعتبر المنظمة مسببا واضحا لضغوط العمل عند كثير من العاملين فقد صنفها "لوثنزLuthans" إلى عوامل تتعلق بسياسة المنظمة مثل (التقييم الارتجالي، عدم المساواة في رواتب والحوافز والإجراءات الغامضة وتكرار التنقلات بين الموظفين)، وقد ينتج الضغط

[1] المومني، واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الأردن، دار حامد، 2006، ص88.
[2] حسن حريم، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر، 1997، ص66.

من المدير نفسه بسبب تناقض أنماط سلوكه وعدم اهتمامه بالفرد والسعي نحو الإنتاجية وإهماله للفرد وإغفاله الأداء الجيد وتركيزه على السلبيات.[1]

وكل هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل ينتج عنها ضعف الولاء والانتماء للمنظمة، وظهور اتجاهات غير تعاونية، وانخفاض مستوى الرضا لدى عملاء وزبائن المنظمة واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين.[2]

8-التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي **Organizational Socialization** العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها. وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة. ويعتقد الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

أ-المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة: حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة. تعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب في الانتماء إليها.

ب-مرحلة المواجهة: وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة، وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما يتميز به من شخصيته وتكون عليها اتجاهاته وقيمه وطموحاته وتصوراته المسبقة عن المنظمة وبين تصورات المنظمة ومتطلباتها منه في هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول التغلب عليها فيعتمد على إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضوا ناشطا ومشاركا في المنظمة يتمتع بسمعة وكفاءة عالية.

[1]عزوز، صونية، ضغوط العمل وانعكاساتها على أساليب التسيير، رسالة ماجستير: قسم علم النفس تنظيم وعمل جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015، ص51.
[2]عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص596-597.

ج–مرحلة التحول: وفيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته. أما إذا فشلت عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي، ولم يستطع الفرد التكيف، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للمنظمة فتنخفض الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل ولائهم التنظيمي ويشعرون بالاغتراب. وعلى عكس ذلك فإن نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي إلى إيجاد الموظف الذي يتمتع بدرجة عالية من الولاء لبيئة العمل واحتراما عاليا لقيم المنظمة والتوجه نحو الانجاز المبدع.[1]

9–مشاركة العاملين في المنظمة:

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص ابدأ الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة[2]. وتعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يبحثون عن منظمتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهن أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلا له. ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على المنظمة بمزيد من الأداء الفعال.

10–أسلوب القيادة:

تعني القيادة Leadership التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم. فإن القائد الجيد هو الذي يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يتوقع عن

[1] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص219.

[2] كاظم حمود خضير، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الصفاء، 2002، ص170.

صغائر الأمور، ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف. ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه. ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويملك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة، ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا.

خلاصة الفصل:

اختلف الباحثين والعلماء في تحديد العلاقة بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي وأيهم يأتي نتيجة للثاني، فبينما يرى البعض أن الولاء هو سلوك الفرد (أي اختياره للوظيفة)، وليس مفهوما إدراكيا معرفيا ، إلا أنه من غير المحتمل أن وجهة

نظره معرفية (أو إدراكية) مثل الولاء، تتم عقلنتها من قبل المواقف اللاحقة المتعلقة بالرضا الوظيفي، حيث إن رضا الوظيفة يأتي نتيجة للولاء الوظيفي ولا يأتي الولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي كما يراه بعض الباحثين .

وركز هذا المفهوم على تصرف الفرد في اختياره لعمله في منظمة ما وليس للفرد قرار جازم بشأن هذه الوظيفة في بداية اختياره لها، ولكن بعد فترة نتيجة لمواقف عدة يجرى من خلالها الفرد مقارنة عقلانية يبدى ولاءه للمنظمة أو لا .

أما عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء فنجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما فقد أكد بعض الباحثين أن الولاء الوظيفي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ولا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته .

هذا وقد تتضارب الدراسات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي، حيث أظهرت كثير من الدراسات وجود علاقة طردية بين الرضا والولاء .

الفصل الثالث:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي لدى الوكالة التجارية بنفطال المدية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم في صورة المؤسسة و الثقافة التنظيمية وتحقيقها للولاء الوظيفي سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه من خلال دراسة وتحليل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي في الوكالة التجارية نفطال فرع المدية و التي تعتبر من بين أهم المؤسسات في السوق المحلي ، كما ارتأينا تقسيم محاور هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

- ✓ **المبحث الأول : تقديم الوكالة التجارية نفطال –فرع المدية –.**
- ✓ **المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**
- ✓ **المبحث الثالث : اختبار الفرضيات .**

المبحث الأول : تقديم الوكالة التجارية نفطال –فرع المدية –

تعتبر مؤسسة من بين أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، والتي تنشط ضمن قطاع الطاقة كما أن لها فروع في عدة مناطق للمؤسسة الأم،

المطلب الأول :نشأة التاريخية لوكالة التجارية نفطال (المؤسسة الأم)

مؤسسة نفطال هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سونطراك بنسبة 100% مجال نشاطها نقل إنتاج وتوزيع كل أنواع الوقود، أنشأت بقرار حكومي رقم 101/ 80 بتاريخ 06 أفريل 1981 بدأت تنشط في 1982/01/01 (1).

وفي عام 1987 عدلت وقسمت بفعل المرسوم رقم 187/87 إلى مؤسستين:

NAFTEC مؤسسة مختصة في تصفية البترول.

NAFTAL مؤسسة مختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

ابتداء من 1998/04/18 غيرت مؤسسة NAFTAL نظامها لتصبح شركة مساهمة *SPA* برأسمال 15650000000 دج مقسمة إلى665 سهم بقيمة 10 ملايير دج لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة SONATRACH.

ودورها الأساسي هو توزيع وتسويق المواد البترولية على التراب الوطني.

تتدخل في المجالات التالية:

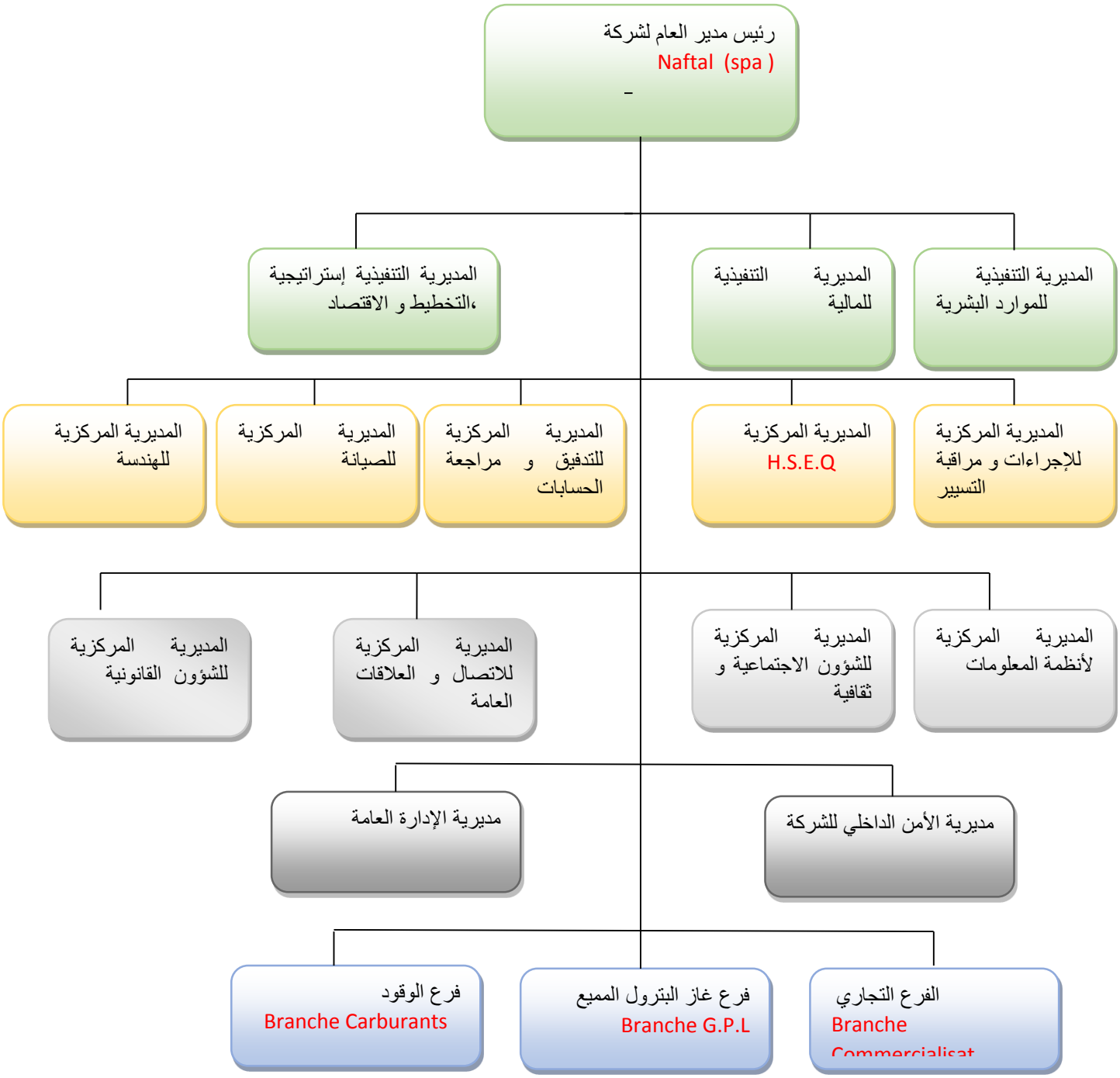
- ✓ ملء GPL.
- ✓ صياغة الزفت.
- ✓ توزيع، تخزين وتسويق الوقود، الغاز والبترول المميعGPL ، زيوت التشحيم، الزفت، العجلات والزيوت والمواد الخاصة(مواد تنظيف السيارات).

- ✓ نقل المواد البترولية.[1]

أولا: الهيكل التنظيمي لوكالة التجارية نفطال

[1] من وثائق المؤسسة.

الشكل (1-3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: من وثائق المؤسسة.

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي كالآتي : [1]

حيث نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي و جوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف و اتخاذ القرارات في شركة نفطال ، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي :

1)– الإدارة العامة : ممثلة بالرئيس المدير العام وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق و الربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة ، القيادة و التسيير و التخطيط الاستراتيجي .

2)– الهياكل الوظيفية : (les structures fonctionnelles) تتكون من :

**الإدارات التنفيذية (Des Directions Exécutives) .

** الإدارات المركزية (Des Directions Centrales) .

**الإدارات المساعدة أو الداعمة (Des Directions de Soutien).

3)– الهياكل التشغيلية : (les Structures Opérationnelles)

هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد 4 منتجات تكون فرع التجاري إضافة إلى فرع غاز البترول المميع و فرع الوقود ، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية و يطور وظائفه وفقا لسياسة و الأهداف العامة للمؤسسة .

المطلب الثاني : التعريف بالوكالة التجارية نفطال المدية:

[1] من وثائق المؤسسة,

أولا: البطاقة التقنية للوكالة التجارية نفطال بالمدية:

المقاطعة التجارية نفطال بالمدية هي: هيئة عمومية ذات طابع تجاري تابعة للمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال، تقع في شارع جيش التحرير لبلدية المدية، ولاية المدية، تختص بتسويق وتوزيع المنتجات البترولية وهي: الوقود، الزيوت، العجلات المطاطية، غاز بترول مميع، ومواد الصيانة. [1]

ثانيا: نشأة المقاطعة التجارية نفطال بالمدية

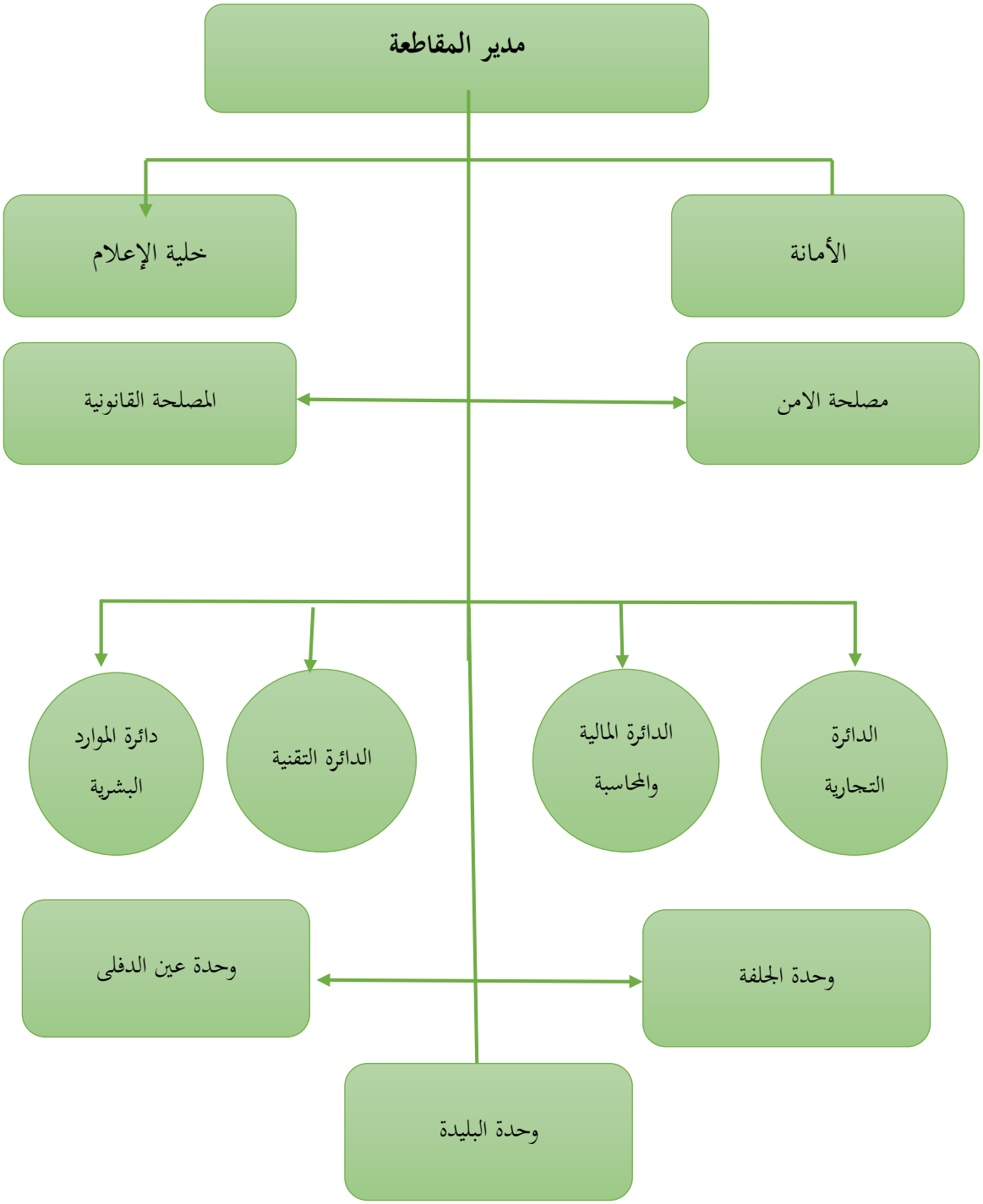
مؤسسة نفطال لم تظهر إلى الوجود هكذا مباشرة بل خاضت مراحل وتحويلات وفيما يلي سرد لأهم هذه التحويلات:

06أفريل 1984: إنشاء ما يعرف بالمؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية (ENRDP) تبعا لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لنقل وتجارة الهيدروكربون، والتي هي ملك لشركة سوناطراك.و رمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال و هي فرع الوقود,فرع الغاز المميع,فرع الزيوت,فرع الزفت و العجلات,و أخيرا فرع الشراكة و النشاطات الدولية

ثالثا : الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية نفطال المدية

[1] من وثائق المؤسسة.

الشكل(02-03): الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية نفطال المدية



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث : مهام واهداف المؤسسة ومنتجاتها

أولا : .مهام و اهداف وكالة التجارية نفطال:

** **المهام :**

تتمثل مهام مؤسسة نفطال"الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها" في التالي[1]:

- تعبئة غاز البترول المميع;

إنتاج الزفت

- توزيع و تخزين و تسويق أنواع الوقود,و غاز البترول المميع,و زيوت التشحيم,و أنواع الزفت،و العجلات المطاطية,ووقود الغاز المميع,و بعض المنتجات الخاصة;
- نقل المنتجات النفطية;
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق;
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها;
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلةمع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية;
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة ؛

حرصا منها على تامين و توفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة

- النقل البحري عبر الساحل و الأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة;
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات;
- و الطرق البرية لتمويل الزبائن و المستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية;

[1]أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة [1]www.naftel.dz 1

تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر ,و 336 تسيير حر ,و 1135 نقطة بيع معتمدة.

** الاهداف :

- ✓ تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة.
- ✓ ضمان تقديم خدمة نوعية تحقق رخس ومتطلبات الزبائن
- ✓ تحقيق تسويق آمن وبيئي.

ثانيا: منتجات المؤسسة و وسائلها

****منتجات المؤسسة:**[1]

الزيوت:على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت و التي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات, وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين ،زيوت خاصة بمحركات الذيازل،زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي ،زيوت تشحيم الماكينات

الوقود: يعتبر الوقود سائل سريع الإلهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي,ويمكن تصنيف الوقود حسب الاستخدام إلى:الوقود الخاص بالاستخدام البري،الوقود الخاص بالاستخدام الجوي،الوقود الخاص بالاستخدام البحري

العجلات:تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية,الشاحنات , الماكينات الصناعية "**مادة الزفت**:هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدرو

[1]أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

كربون ذات

اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات و الأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات

مواد خاصة:تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من ا لبترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية,صناعة الشموع ,منتجات استهلاكية,المتفجرات .

****الوسائل** :

- **الوسائل البشرية**: 12 موظف.
- **الوسائل المادية** :
  - تجهيزات رقمية حديثة.
  - تسخير كل الموارد المادية للمقاطعة لتحقيق أهداف الدائرة التجارية.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي للوكالة التجارية نفطال بالمدية من خلال الاستبيان الذي تم إعداده، وقبل ذلك سوف يتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة

لدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي للوكالة التجارية نفطال بالمدية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الملاحظة والوصف والتحليل لمؤسسة نفطال لولاية المدية، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على المعلومات والبيانات وكذا الهيكل التنظيمي لها، عن طريق المقابلة مع أحد مسئولي المؤسسة وبالإضافة إلى أداة الاستبيان الذي وجه إلى العاملين في المؤسسة وتم عرضه سابقا.

أولا:طبيعة الدراسة:

طبيعة المتغيرات المراد تقييمها لدى المؤسسة والمتمثلة في متغير الثقافة التنظيمية وكذا مكونات الولاء الوظيفي، حيث أن هذه الدراسات تتصل عبر الاستعانة بالبيانات والمعلومات المتصلة بمؤسسة نفطال لولاية المدية، بغية تحليلها باستخدام أداة تكميم للبيانات خاصة وهي أداة الاستبيان.

أ: حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد والمكانية والزمانية الآتية:

- **الحدود المكانية:** مؤسسة نفطال لولاية المدية
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

ب: عينة الدراسة:

تم اختيار حجم عينة موضوع الدراسة على أسلوب العينات غير العشوائية التي تعتمد على الاختيار المعقول لعناصر العينة من المجتمع الإحصائي المدروس، خصوصا إذا كان المجتمع الإحصائي كبير نسبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة نفطال، ولإجراء الاستبيان تم الاعتماد على العينة الميسرة وذلك من خلال توزيع 29 استبيان على الموظفين.

ثانيا: بناء أداة الدراسة:

أ: تعريف الاستبيان:

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

ب: صياغة دليل الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان المكون من 05 درجات وفقا لمقياس لكرت الخماسي، مكون من ثلاث محاور هي كآلاتي:[1]

– **المحور الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجوبين.

– **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور على مكونات الثقافة التنظيمية، وقد خصصنا له 21 عبارة بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة).

– **المحور الثالث:** يتضمن هذا المحور على مكونات الولاء الوظيفي، ويتكون من 14 عبارة بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة).

كما اشتملت الاستبيان على 5 نقاط بمقياس لكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية :

[1] أنظر للملحق رقم (01).

الجدول رقم (03-01): درجات مقياس لكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس لكرت الخماسي تم حساب طول المدى: 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على 4/5=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): مجال اتجاه لكرت الصيغة الخماسية

المتوسط الحسابي	الاتجـــاه	
من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق	متوسط
من 2.6 إلى 3.39	موافق بدرجة متوسطة	مقبول
من 3.4 إلى 4.19	موافق	جيد
من 4.2 إلى 05	موافق بشدة	ممتاز

المصدر من إعداد الطلبة.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (01-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع موافقون بدرجة متوسطة حول ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-05) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 23، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.

- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.

_ اختبار التوزيع الطبيعي.

- معامل ألفا كرونباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

-الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي، درجة المعنوية ومعامل الارتباط R، معامل التحديد R^2 ومعامل انحدارB، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج اختبارات المستخدمة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:

أ: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) "يجب أن يكون محصور بين [1 ، 1-] و(Kurtosis)محصور بين [3،3-][1].

- ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.735- و 0.577- وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.271- و 2.205 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03-03): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
الثقافة التنظيمية	3980.	-0.735	0.778	2.205
الولاء الوظيفي	0.398	-0.577	0.778	-0.271

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

[1]- محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008، ص140.

ب: الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (01)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

ج: ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

1– معامل ألفا كرونباخ لبعد الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (04–03): معامل الثبات لفقرات بعد الثقافة التنظيمية

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
21	**0.938**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد الثقافة التنظيمية يفوق (50 %)،حيث كانت نسبته (93.8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

– معامل ألفا كرونباخ لبعد الولاء الوظيفي

الجدول رقم (05–03): معامل الثبات لفقرات بعد الولاء الوظيفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
14	**0.890**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد الولاء الوظيفي أكبر من (% 50) حيث كانت نسبته (89%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

– معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان

الجدول رقم (06–03): معامل الثبات لفقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
35	**0.920**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الاستبيان أكبر من (% 50) حيث كانت نسبته (92 %) هذا يعني أن ثبات الاستبيان مقبول.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

أولا: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية:

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل، الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1: توزيع العينة حسب الجنس:

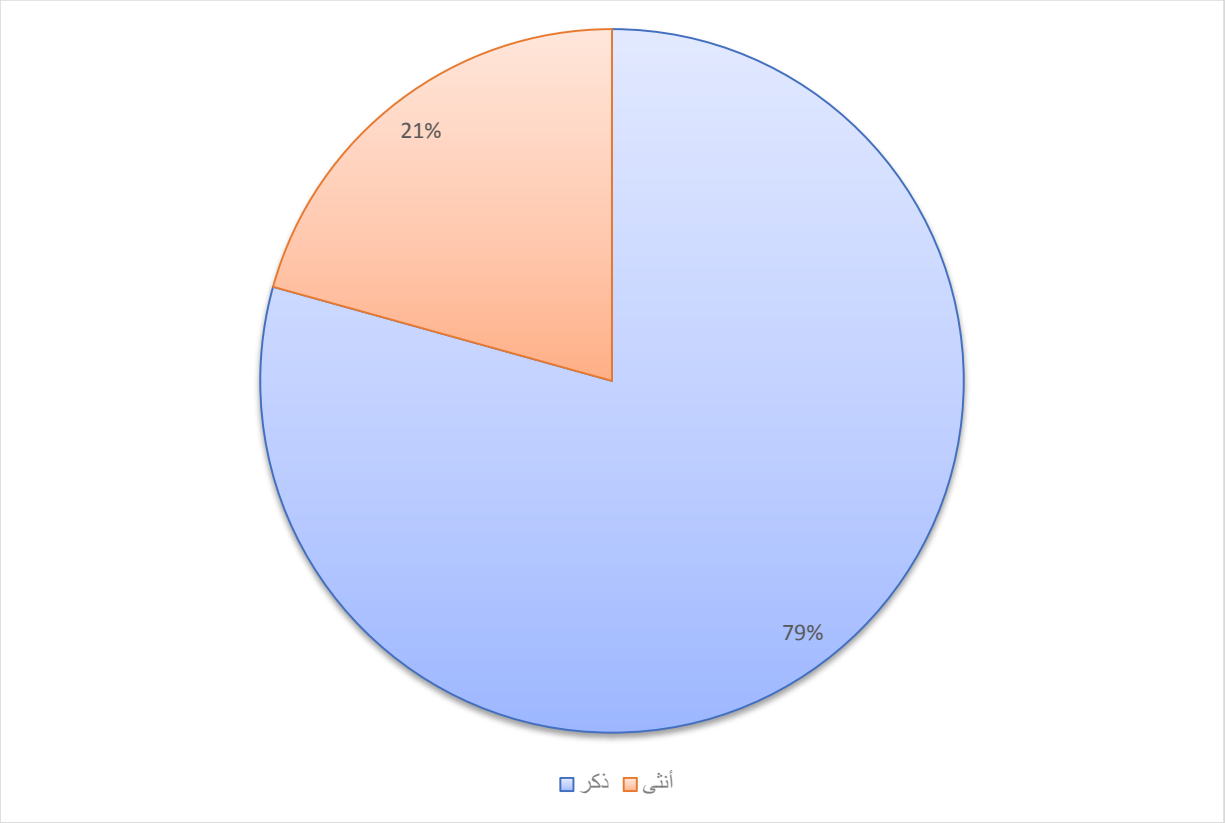
يمثل الجدول رقم (5) والشكل رقم (1) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (07–03): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	23	%79.3
أنثى	6	%20.7
المجموع	29	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (01–03): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الأفراد المستجوبين الذكور كانت أكبر حيث قدرت بـ 79%، في حين بلغت نسبة الإناث 21%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الجنس.

2: توزيع العينة حسب العمر:

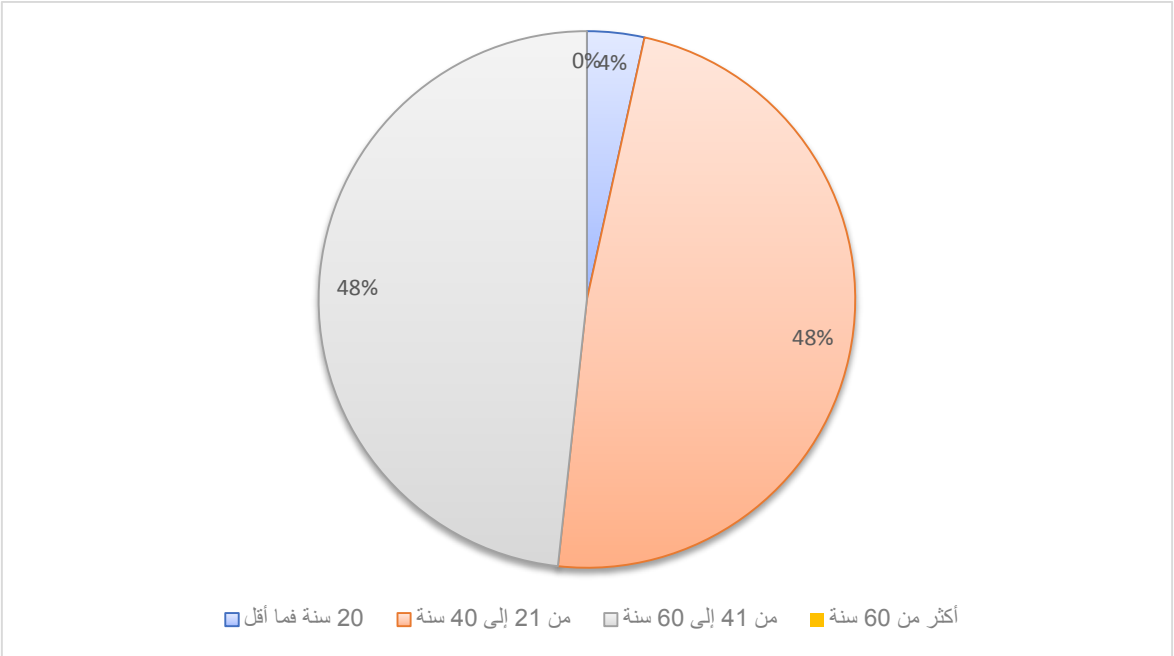
يمثل الجدول رقم (6) والشكل رقم (2) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (03–08): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
20 سنة فما أقل	1	%3.4
من 21 إلى 40 سنة	14	%48.3
من 41 إلى 60 سنة	14	%48.3
أكثر من 60 سنة	0	%0
المجموع	29	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (03–01): توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الأفراد المستجوبين الذكور كانت أكبر حيث قدرت بـ 79%، في حين بلغت نسبة الإناث 21%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الجنس.

3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

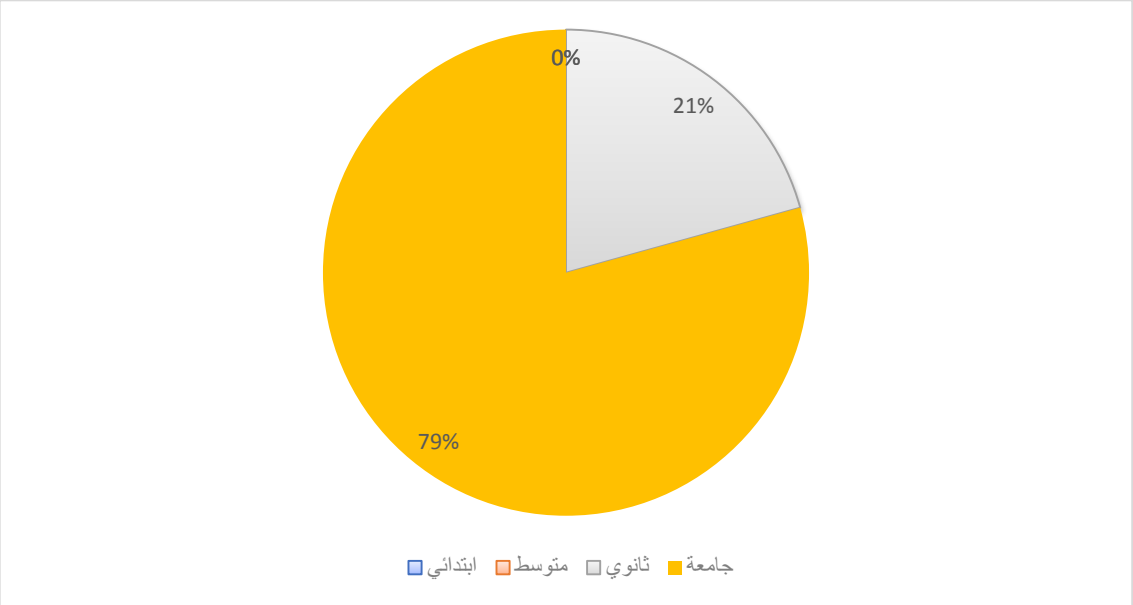
يمثل الجدول رقم (7) والشكل رقم (3) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (09–03): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ابتدائي	**0**	**%0**
متوسط	**0**	**%0**
ثانوي	**6**	**%20.7**
جامعة	**23**	**%79.3**
المجموع	**29**	**%100**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (01–03):توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة المستجوبين هم جامعيون بنسبة 79%، تليها نسبة الثانوي أو أقل بنسبة تقدر ب 21%، أما نسب كل من الابتدائي والمتوسط كانت معدومة، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير المستوى التعليمي.

: توزيع العينة حسب الدخل:

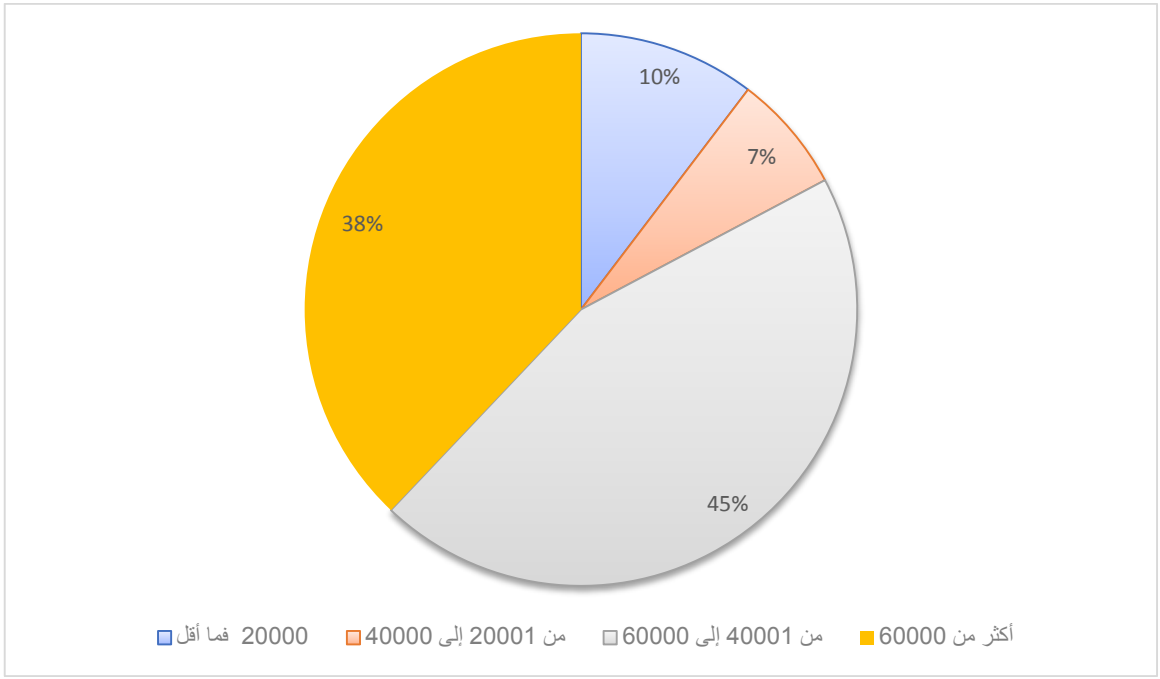
يمثل الجدول رقم (8) والشكل رقم (4) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الدخل:

الجدول رقم (10–03): توزيع العينة حسب الدخل

الدخل	التكرارت	النسبة المئوية %
20000 فما أقل	3	%10.3
من 20001 إلى 40000	2	%6.9
من 40001 إلى 60000	13	%44.8
أكثر من 60000	11	%37.9
المجموع	29	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (6):توزيع العينة حسب الدخل



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة المستجوبين كان دخلهم يتراوح من 40001 دج إلى 60000 دج بنسبة قدرها بـ 45%، ثم تليها نسبة المستجوبين الذين دخلهم أكثر من 60000 دج بـ 38%، ثم تليها ذوي دخل من 20000

دج فما أقل بنسبة 10%، أما نسبة المستجوبون ذوي الدخل الذي يتراوح من 40001 دج إلى 60000 دج كانت نسبتهم بـ 7%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الدخل.

5: توزيع العينة حسب الخبرة:

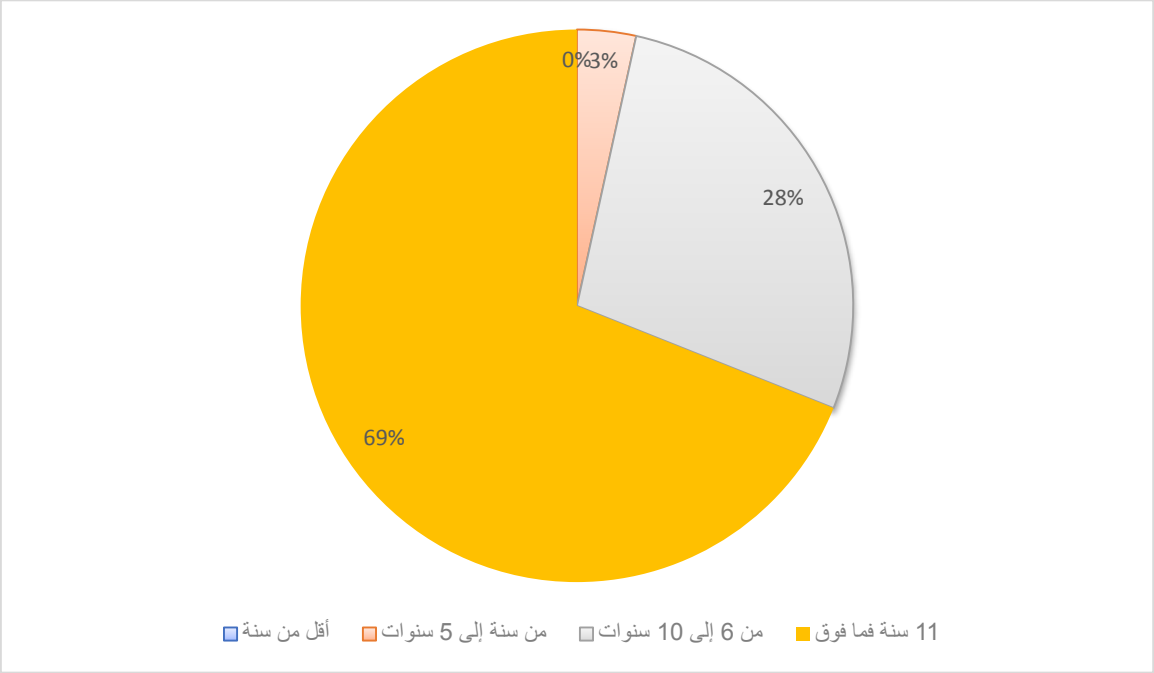
يمثل الجدول رقم (7) والشكل رقم (3) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة:

الجدول رقم (11–03): توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرارت	النسبة المئوية %
أقل من سنة	**0**	**%0**
من سنة إلى 5 سنوات	**1**	**%3.4**
من 6 إلى 10 سنوات	**8**	**%27.6**
11 سنة فما فوق	**20**	**%69**
المجموع	**29**	**%100**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (01-03):توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، ان نسبة المستجوبين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 11 سنة وأكثر كانت أكبر حيث قدرت 69%، ثم تليها فئة من 6 إلى 10 سنة بـ 28%، ثم تليها الفئة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 3%، في حين كانت نسبة الأقل من سنة معدومة، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير مستويات الخبرة.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة:

1: تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (12–03): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد "الثقافة التنظيمية"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	3,6125	0,9894						
			التكرار	3	13	5	5	3
توجد مساواة بين الموظفين داخل المؤسسة	3,2759	1,19213	التكرار	3	13	5	5	3
			النسبة%	10.3	44.8	17.2	17.2	10.3
الموظفين يهتمون بالوقت	3,5172	0,91107	التكرار	2	17	4	6	0
			النسبة%	6.9	58.6	13.8	20.7	0
يوجد علاقة تعاونية بين الموظفين لانجاز مهام	3,7931	0,77364	التكرار	2	22	3	1	1
			النسبة%	6.9	75.9	10.3	3.4	3.4
تعطي المؤسسة للموظفين حرية تقديم الأفكار الجديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل	3,5517	0,90972	التكرار	2	17	6	3	1
			النسبة%	6.9	58.6	20.7	10.3	3.4
يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم	3,7241	0,95978	التكرار	5	15	6	2	1
			النسبة%	17.2	51.7	20.7	6.9	3.4
تعتبر المؤسسة أن المورد البشري أهم الموارد الموجودة	3,8966	0,81700	التكرار	5	18	5	1	0
			النسبة%	17.2	62.1	17.2	3.4	0
يتحمل الموظفين الضغوطات من أجل مصالح المؤسسة	3,9655	0,77840	التكرار	6	18	3	2	0
			النسبة%	20.7	62.1	10.3	6.9	0
تشارك مؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات	3,3103	1,00369	التكرار	2	13	7	6	1
			النسبة%	6.9	44.8	24.1	20.7	3.4
تساهم المؤسسة في العمل الجماعي	3,6552		التكرار	4	17	3	4	1

		1,00980	النسبة%	13.8	58.6	10.3	13.8	3.4
يحبذ المشرفون أن تنجز الأعمال في الوقت المحدد	4,1034	1,01224	التكرار	11	14	1	2	1
			النسبة%	37.9	48.3	3.4	6.9	3.4
يفضل الموظفين لو أن نظام الاتصال المتبع يتيح حرية اكبر لتبادل الأفكار بين مختلف المستويات	3,5862	0,86674	التكرار	2	17	7	2	1
			النسبة%	6.9	58.6	24.1	6.9	3.4
عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة الأقدمية	3,5172	1,05630	التكرار	4	14	5	5	1
			النسبة%	13.8	48.3	17.2	17.2	3.4
يرتدي الموظفون ملابس متناسقة خاصة بالعمل	3,2069	1,17654	التكرار	4	10	4	10	1
			النسبة%	13.8	34.5	13.8	34.5	3.4
يلتزم التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم	3,0345	1,05162	التكرار	0	14	4	9	2
			النسبة%	0	48.3	13.8	31	6.9
تحترم الإدارة للعادات وتقاليد المجتمع	3,9310	0,92316	التكرار	8	14	4	3	0
			النسبة%	27.6	48.3	13.8	10.3	0
ترتبط الحوافز والمزايا بالمعارف والمهارات النافعة لعمله	3,4138	1,05279	التكرار	3	14	5	6	1
			النسبة%	10.3	48.3	17.2	20.7	3.4
تهتم الإدارة بمعرفتك واطلاعك على المشاكل التي تواجه المؤسسة	3,5862	1,05279	التكرار	4	15	6	2	2
			النسبة%	13.8	51.7	20.7	6.9	6.9
هناك احترام متبادل بين الموظفين بين مختلف مستويات المؤسسة	3,7241	1,22172	التكرار	7	15	2	2	3
			النسبة%	24.1	51.7	6.9	6.9	10.3
البيئة التنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية	3,5517	0,94816	التكرار	3	15	7	3	1
			النسبة%	10.3	51.7	24.1	10.3	3.4
يتوقع الموظفون أن المؤسسة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين المؤسسة	3,8966	1,08050	التكرار	8	15	3	1	2
			النسبة%	27.6	51.7	10.3	3.4	6.9
تسعى الإدارة العليا في المؤسسة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من المؤسسة من حوافز ومكافآت	3,6207	0,97884	التكرار	3	18	3	4	1
			النسبة%	10.3	62.1	10.3	13.8	3.4

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية 3,6125 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0,9894 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى (توجد مساواة بين الموظفين داخل المؤسسة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,2759 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,19213 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 72.3% من المستجوبين يوافقون على أنه توجد مساواة بين الموظفين داخل المؤسسة، بينما حوالي 27.7% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثانية (الموظفين يهتمون بالوقت): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,5172 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,91107، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 79.3% من المستجوبين يوافقون على أن الموظفين يهتمون بالوقت، بينما 20.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة (يوجد علاقة تعاونية بين الموظفين لانجاز مهام)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,7931 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,77364 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 93.1% من المستجوبين يوافقون على وجود علاقة تعاونية بين الموظفين لانجاز مهام ، بينما 6.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة (تعطي المؤسسة للموظفين حرية تقديم الأفكار الجديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,5517 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,90972 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 86.2% من المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعطي للموظفين حرية تقديم الأفكار الجديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل ، بينما 13.8% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة (يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,7241، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,95978، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 89.6% من المستجوبين يوافقون على أن الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال يلتزمون بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم، بينما حوالي 10.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة (تعتبر المؤسسة أن المورد البشري أهم الموارد الموجودة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,8966، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,817، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 96.5% من المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتبر أن المورد البشري أهم الموارد الموجودة ، بينما حوالي 3.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة (يتحمل الموظفين الضغوطات من أجل مصالح المؤسسة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,9655، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,7784، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 93.1% من المستجوبين يوافقون على أن الموظفون يتحملون الضغوطات من أجل مصالح المؤسسة، بينما حوالي 6.9% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثامنة (تشارك مؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,3103، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,00369، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من

✓ 75.8% من المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشارك الموظفين في اتخاذ القرارات، بينما حوالي 24.2% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة التاسعة (تساهم المؤسسة في العمل الجماعي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,6552، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,0098، أي يوجد تشتت في الإجابات،

كما أن حوالي من 82.7% من المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تساهم في العمل الجماعي، بينما حوالي 17.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة العاشرة (يحبذ المشرفون أن تنجز الأعمال في الوقت المحدد)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,1034، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,01224، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 89.6% من المستجوبين يوافقون على أن المشرفون يحبذون أن تنجز الأعمال في الوقت المحدد، بينما حوالي 10.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الحادية عشر (يفضل الموظفين لو أن نظام الاتصال المتبع يتيح حرية اكبر لتبادل الأفكار بين مختلف المستويات)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,5862، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,86674، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 89.6% من المستجوبين يوافقون على أن الموظفين يفضلون لو أن نظام الاتصال المتبع يتيح حرية اكبر لتبادل الأفكار بين مختلف المستويات ، بينما حوالي 10.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية عشر (عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة الأقدمية)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,5172، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,0563، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 79.3% من المستجوبين يوافقون على أن عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة الأقدمية، بينما حوالي 20.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة عشر (يرتدي الموظفون ملابس متناسقة خاصة بالعمل)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,2069، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,17654، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن

حوالي من 62.1% من المستجوبين يوافقون على أن الموظفون يرتدي ملابس متناسقة خاصة بالعمل، بينما حوالي 37.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة عشر (يلتزم التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,0345، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,05162، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 62.1% من المستجوبين يوافقون على أن التنظيم يلتزم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم، بينما حوالي 37.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة عشر (تحترم الإدارة عادات وتقاليد المجتمع)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,931، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,92316، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 89.7% من المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تحترم عادات وتقاليد المجتمع، بينما حوالي 10.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة عشر (ترتبط الحوافز والمزايا بالمعارف والمهارات النافعة لعمله)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,4138، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,05279، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 75.8% من المستجوبين يوافقون على أن الحوافز والمزايا ترتبط بالمعارف والمهارات النافعة لعمله ، بينما حوالي 24.2% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة عشر (تهتم الإدارة بمعرفتك واطلاعك على المشاكل التي تواجه المؤسسة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,5862، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,05279، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 86.2% من المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تهتم بمعرفتهم واطلاعهم على المشاكل التي تواجه المؤسسة، بينما حوالي 13.8% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثامنة عشر (هناك احترام متبادل بين الموظفين بين مختلف مستويات المؤسسة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,7241، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,22172، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.7% من المستجوبين يوافقون على أن هناك احترام متبادل بين الموظفين بين مختلف مستويات المؤسسة، بينما حوالي 17.3% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة التاسعة عشر (البيئة التنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,5517، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,94816، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 86.1% من المستجوبين يوافقون على أن البيئة التنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية، بينما حوالي 13.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة العشرون (يتوقع الموظفون أن المؤسسة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين المؤسسة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,8966، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,0805، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 89.6% من المستجوبين يوافقون على أن الموظفون يتوقعون أن المؤسسة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين المؤسسة، بينما حوالي 10.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الواحدة والعشرون (تسعى الإدارة العليا في المؤسسة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من المؤسسة من حوافز ومكافآت):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,6207، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,97884، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.7%

من المستجوبين يوافقون على سعي الإدارة العليا في المؤسسة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من المؤسسة من حوافز ومكافآت، بينما حوالي 17.3% لا يوافقون على ذلك.

ثالثا : تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور الولاء الوظيفي:

الجدول رقم (13–03) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد" الولاء الوظيفي"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الولاء الوظيفي	3,7635	0,9034						
تعتبر سمعة المؤسسة مهمة جدا لدى الموظفين فيها	4,0690	0,84223	التكرار	8	17	3	0	1
			النسبة%	27.6	58.6	10.3	0	3.4
يعمل الموظفون على تحقيق أهداف المؤسسة بإخلاص	3,8966	0,93903	التكرار	8	13	5	3	0
			النسبة%	27.6	44.8	17.2	10.3	0
يقوم الموظفون بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة بأمان وإخلاص	3,9310	0,96106	التكرار	8	15	2	4	0
			النسبة%	27.6	51.7	6.9	13.8	0
أي مشكلة تخص المؤسسة تعتبر أيضا مشكلة تخص الموظفين	3,6897	1,03866	التكرار	6	13	6	3	1
			النسبة%	20.7	44.8	20.7	10.3	3.4
تشجع إدارة المؤسسة مفهوم العمل الجماعي كفريق واحد	3,7931	1,01346	التكرار	5	18	3	1	2
			النسبة%	17.2	62.1	10.3	3.4	6.9
تشجع المؤسسة على توسيع تقنيات التواصل والمناقشة الجماعية بين الموظفين	3,7241	0,92182	التكرار	5	15	5	4	0
			النسبة%	17.2	51.7	17.2	13.8	0
تقوم المؤسسة بإنشاء فرق عمل باستمرار من عدة مستويات إدارية	3,5172	1,02193	التكرار	4	13	7	4	1
			النسبة%	13.8	44.8	24.1	13.8	3.4
يشعر الموظفون داخل المؤسسة بالالتزام الأخلاقي نحوها	3,9310	0,75266	التكرار	4	21	3	0	1
			النسبة%	13.8	72.4	10.3	0	3.4
الموظفون ملتزمون بالبقاء في المؤسسة	3,7931	0,90156	التكرار	5	17	3	4	0
			النسبة%	17.2	58.6	10.3	13.8	0

الموظفون ملتزمون ببلوغ أهداف المؤسسة	4,0345	0,62580	التكرار	5	21	2	1	0
			النسبة%	17.2	72.4	6.9	3.4	0
الموظفون مستعدون لمضاعفة الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة	3,6897	0,71231	التكرار	1	20	7	0	1
			النسبة%	3.4	69	24.1	0	3.4
يشعر الموظفون بالثقة في قرارات الإدارة	3,5862	0,98261	التكرار	3	17	4	4	1
			النسبة%	10.3	58.6	13.8	13.8	3.4
هناك شعور بالثقة أن الإدارة تقوم بدعم الموظفين لتحقيق أهدافهم	3,4828	0,98636	التكرار	1	19	4	3	2
			النسبة%	3.4	65.5	13.8	10.3	6.9
شعور الموظفون بالثقة من الإدارة عند طرح آرائهم	3,5517	0,94816	التكرار	2	18	4	4	1
			النسبة%	6.9	62.1	13.8	13.8	3.4

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الولاء الوظيفي 3,7635 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0,9034 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى (تعتبر سمعة المؤسسة مهمة جدا لدى الموظفين فيها)**:إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 4,069 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,84223 أي يوجد تشتت قليل في الإجابات، كما أن حوالي من 96.5% من المستجوبين يوافقون على أن سمعة المؤسسة تعتبر مهمة جدا لدى الموظفين فيها، بينما حوالي 3.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية (يعمل الموظفون على تحقيق أهداف المؤسسة بإخلاص)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,8966 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,93903، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 89.6% من المستجوبين يوافقون على أن الموظفون يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة بإخلاص، بينما 10.4% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثالثة (يقوم الموظفون بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة بأمان وإخلاص): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,931 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,96106 أي يوجد تشتت في

الإجابات، كما أن 86.2% من المستجوبين يوافقون على قيام الموظفون بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة بأمان وإخلاص، بينما 13.8% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الرابعة (أي مشكلة تخص المؤسسة تعتبر أيضا مشكلة تخص الموظفين): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,6897 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,03866 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 86.2% من المستجوبين يوافقون على أن أي مشكلة تخص المؤسسة تعتبر أيضا مشكلة تخص الموظفين، بينما 13.8% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الخامسة (تشجع إدارة المؤسسة مفهوم العمل الجماعي كفريق واحد): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,7931، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,01346، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 89.6% من المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تشجع مفهوم العمل الجماعي كفريق واحد، بينما حوالي 10.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة (تشجع المؤسسة على توسيع تقنيات التواصل والمناقشة الجماعية بين الموظفين)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,7241، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,92182، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 86.1% من المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشجع على توسيع تقنيات التواصل والمناقشة الجماعية بين الموظفين، بينما حوالي 13.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة (تقوم المؤسسة بإنشاء فرق عمل باستمرار من عدة مستويات إدارية)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,5172، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,02193، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.7% من المستجوبين يوافقون على قيام المؤسسة بإنشاء فرق عمل باستمرار من عدة مستويات إدارية، بينما حوالي 17.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثامنة (يشعر الموظفون داخل المؤسسة بالالتزام الأخلاقي نحوها)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,931، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,75266، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 96.5% من المستجوبين يوافقون على شعور الموظفون داخل المؤسسة بالالتزام الأخلاقي نحوها، بينما حوالي 3.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة التاسعة (الموظفون ملتزمون بالبقاء في المؤسسة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,7931، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,90156، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 86.1% من المستجوبين يوافقون على أن الموظفون ملتزمون بالبقاء في المؤسسة، بينما حوالي 13.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة العاشرة (الموظفون ملتزمون ببلوغ أهداف المؤسسة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,0345، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,6258، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 96.5% من المستجوبين يوافقون على أن الموظفون ملتزمون ببلوغ أهداف المؤسسة، وتجريبها بشكل مستمر دون حكم مسبق، بينما حوالي 3.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الحادية عشر (الموظفون مستعدون لمضاعفة الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,6897، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,71231، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 96.5% من المستجوبين يوافقون على الموظفون مستعدون لمضاعفة الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما حوالي 3.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية عشر (يشعر الموظفون بالثقة في قرارات الإدارة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,5862، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,98261، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.7% من المستجوبين يوافقون على شعور الموظفون بالثقة في قرارات الإدارة، بينما حوالي 17.3% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثالثة عشر (هناك شعور بالثقة أن الإدارة تقوم بدعم الموظفين لتحقيق أهدافهم): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,4828، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,98636، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.7% من المستجوبين يوافقون على أن هناك شعور بالثقة أن الإدارة تقوم بدعم الموظفين لتحقيق أهدافهم، بينما حوالي 17.3% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الرابعة عشر (شعور الموظفون بالثقة من الإدارة عند طرح آرائهم): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,5517، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,94816، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.8% من المستجوبين يوافقون على شعور الموظفون بالثقة من الإدارة عند طرح آرائهم، بينما حوالي 17.2% لا يوافقون على ذلك.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يمكن تقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع اختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط والمتعدد لبعدي الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وكما نعلم إحصائيا أن وجود علاقة انحدار بسيط أو متعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني هذا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس بصحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة انحدار المتعدد للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما بدون التطرق إلى علاقة الارتباط، حيث أن متطلبات اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

المطلب الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد القيم التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد القيم التنظيمية

الجدول رقم (14–03): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد القيم التنظيمية على الولاء الوظيفي)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد ^{2}	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القيم التنظيمية	0.111	0.012	0.244	443.705	0.640	0.527

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد القيم التنظيمية على الولاء الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

–الفرضية العدمية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد القيم التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

–الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد القيم التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد القيم التنظيمية قدرت عند 0.640 مستوى دلالة 0.527 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد القيم التنظيمية على بعد الولاء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد القيم التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

– الولاء الوظيفي =43.705+0.244 (القيم التنظيمية).

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد المعتقدات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (15–03): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الثانية (أثر بعد المعتقدات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي) .

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد ^{2}	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المعتقدات التنظيمية	**0.280**	**0.079**	**0.916**	**32.034**	**1.678**	**0.103**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد المعتقدات التنظيمية على الولاء الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

–الفرضية العدمية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد المعتقدات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

–الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد المعتقدات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد المعتقدات التنظيمية قدرت عند 1.678 مستوى دلالة 0.103 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المعتقدات التنظيمية والولاء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد المعتقدات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الولاء الوظيفي =32.034+0.916 (المعتقدات التنظيمية).

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الأعراف التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (16–03): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الثالثة (أثر بعد الأعراف التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي) .

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد ^{2}	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الأعراف التنظيمية	**0.099**	**0.01**	**–0.372**	**54.701**	**–0.570**	**0.572**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد الأعراف التنظيمية على الولاء الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

–الفرضية العدمية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الأعراف التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

–الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الأعراف التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد الأعراف التنظيمية قدرت عند 0.570- مستوى دلالة 0.572 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الأعراف التنظيمية على الولاء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الأعراف التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الولاء الوظيفي =54.701+0.372– (الأعراف التنظيمية).

المطلب رابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التوقعات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (17–03): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الرابعة (أثر بعد التوقعات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي).

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد ^{2}	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التوقعات التنظيمية	**0.073**	**0.005**	**0.171**	**54.078**	**0.423**	**0.675**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد التوقعات التنظيمية على الولاء الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

–الفرضية العدمية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التوقعات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

–الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التوقعات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد التوقعات التنظيمية قدرت عند 0.423 مستوى دلالة 0.675 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التوقعات التنظيمية على الولاء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التوقعات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

– الولاء الوظيفي =54.078+0.171 (التوقعات التنظيمية).

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي مؤداها دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء الوظيفي).

أ: تحليل انحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي:

الجدول رقم (18–03): تحليل انحدار البسيط الثقافة التنظيمية وأثره على الولاء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد ^{2}	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الولاء الوظيفي	0.093	0.441	0.641	41.514	0.537	0.595	0.289	0.595

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا، يمكن تحليل علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي.

- **الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي.

ومن خلال الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) قدرت بـ 0.537 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.595 ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل انحدارβ

- تساوي 0.641 ، أي هناك علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي ، كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.441، هذا يعني أن 44.1% من التباين في المتغير التابع (الولاء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير

المستقل (الثقافة التنظيمية)، والباقي تفسره عوامل أخرى غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمة F قدرت ب 0.289 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.595 وهي أعلى من مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي قدرت بـ 64.1%، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي.

كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

– الولاء الوظيفي =41.514+ 0.641 (الثقافة التنظيمية).

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية البديلة مرفوضة ونقبل الفرضية الرئيسية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي، كما أن هذه العلاقة مفسرة بتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي، عند مستوى المعنوية (0.05).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وبعد تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة وتحليل هذه النتائج في ضوء الفرضيات ومناقشتها، تحققت لنا فرضيات الدراسة، وتوصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية دور في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين .

خاتمة

من خلال دراستنا هذه بجانبيها النظري والتطبيقي إن موضوع الثقافة التنظيمية يعتبر من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في مجال التنظيمات بحيث تعتبر مكون رئيسي من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، فهي تؤثر على سلوكيات الأفراد وعلى أدائهم وتدفعهم نحو الإنجاز وذلك من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والعادات والمعتقدات كالإبداع والانضباط في العمل ويظهر هذا التأثير من خلال اهتمام هؤلاء العمال بمؤسستهم وإخلاصهم لها وبذل كل ما لديهم من جهود لأجل خدمتها والدفع بها نحو التقدم والاستمرار والبقاء، وهذا ما يؤدي إلى ولائهم لها، وما يمكن قوله أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية والهامة لخلق الولاء لدى العاملين من خلال غرسها للقيم الثقافية للمحافظة على عمالها وبالتالي الحفاظ على استمراريتها وبقائها. من خلال الطرح النظري والتطبيقي لموضوع البحث وبعد التحليل المفصل، انتهى إلى عدد من الاستنتاجات والاقتراحات والتوصيات لاستكمال البحث في هذا الموضوع.

أولا: نتائج الدراسة

- **النتائج النظرية:**

من خلال الدراسات النظرية توصلنا إلى النتائج الآتية:

-القيم التنظيمية تسهم في الحفاظ على المواظبة على العمل .

-دور أخلاقيات العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة .

-مساهمة الاتجاهات في تحقيق الانتماء لدى العامل بالمؤسسة .

-عندما يكون لدى الموظفين شعور بالانتماء والتمتع ببيئة العمل المريحة والاحترافية، يكونون أكثر رضا وتحمسا للعمل في المؤسسة ، ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على أدائهم في العمل ويجعلهم أكثر انتماء.

وبالتالي فإن كل من الفرضيتين الأولى والثانية والثالثة والرابعة محققة، وما يمكن الحكم عليه أن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة محققة وصادقة.

النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها نلخصها في النقاط التالية:

_يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.9 لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.9 لبعد القيم التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.9 لبعد المعتقدات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.9 لبعد الأعراف التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.9 لبعد التوقعات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي.

ثانيا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الوكالة التجارية نفطال سنحاول تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات وهي كالآتي:

-مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها ، ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية.

-الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها، ما ينعكس إيجابا على ولائهم.

-التعامل مع الموظفين بعدالة ومساواة في توزيع العمل والمكافآت والترقيات.

-جذب الاهتمام بالجانب الإنساني للموظفين، والمحافظة على العلاقات الاجتماعية بينهم، مع ضرورة احترام كرامة الموظف في أثناء تأديته عمله.

-تقوية روح الانتماء والولاء لدى العاملين، من خلال التعامل الإيجابي مع مشكلاتهم المتعلقة بشؤونهم الوظيفية.

-يجب على الوكالة التجارية نفطال الاهتمام أكثر بعمالها وإشعارهم بأنهم مورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، **الإدارة العامة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005 .

2. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2006 .

3. أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.

4. المومني، واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الأردن، دار حامد، 2005.

5. بو الشرش كمال، كتاب الثقافة التنظيمية وأداء في العلوم السلوكية والادارية، دار الأيام نشر وتوزيع، عمان.

6. جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020 .

7. حسن حريم، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر، 1997 .

8. خالد تسيير الشراري، كتاب الثقافة والاقتصاد، اضاءات وأبحاث علمية محكمة، طبعة 01 .

9. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

10. عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد، مصر: مكتبة العصرية، 2009.

11. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.

12. كاظم حمود خضير، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الصفاء، 2002 .

13. محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

14. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2018.

15. نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2012.

ثانيا: الرسائل العلمية

أ: أطروحات دكتوراه:

16. رباب محروس عبد الحميد، **مجلد مفهوم الثقافة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه –كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية- جامعة القاهرة.

17. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع، بسكرة، 2018/2017.

ب: رسائل ماجستير:

18. جحلان، نور سالم، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، رسالة ماجستير: جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1997.

19. رشيد بوخالفة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، 2016/2015.

20. سعد بن عميقان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

21. عزوز، صونية، ضغوط العمل وانعكاساتها على أساليب التسيير، رسالة ماجستير: قسم علم النفس تنظيم وعمل جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015.

22. فاضل فايزة، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال، أطروحة ماجستير، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات ، وهران، 2014/2013.

23. منى جميل اطميزه، الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخليل، أطروحة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، فلسطين، 2019/2018.

ج: مذكرات ماستر:

24. أسماء حنين، عالية قراط، تأثير الثقافة التنظيمية في عملية الترقية في المؤسسة، أطروحة الماستر، تخصص علم اجتماع، أدرار، 2018/2017.

25. ايت ابراهيم خولة ، أثر الثقافة التنظيمية على ادارة التميز ، أطروحة الماستر تخصص ادارة اعمال المؤسسة ،20142015

26. بوغرارة نادية ، الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي ، اطروحة الماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية الاداب و العلوم الاجتماعية ، 2012/ 2013

27. بن كموش أماني، سلمي بثينة، بوزنان صابر، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، أطروحة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قالمة، 2019/2018.

28. بوعبدة اليليوة وداد، بوشناق فاطمة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جيجل، 2021/2020.

29. ذيب أحمد، دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، أطروحة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، ورقلة، 2014/.2015

30. شوقي دداش، الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، أطروحة الماستر، تخصص إدارة وتعليم رياضي، المسيلة، 2017/2016.

31. سليمة فيلالي ، بنية الهوية الجزائلرية في ظل العولمة ، أطروحة دكتورا ، تخصص علم اجتماع ثقافي ، جامعة خيضر بسكرة ، 2014/2015

32. سامية خبيزي ، وسائل الاعلام و تاثيرها على الثقافة و القيم المجتمع ، أكاديمية من جامعة الجزائر 03 صحراوي فاتح، مزياني خليل، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة الماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، المدية، 2016/2015.

33. قويدر عقيل حسيبة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، أطروحة الماستر، تخصص إدارة أعمال، خميس مليانة، 2019/2018.

34. كبار عزيزة، قيطاتني رقية، الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، أطروحة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم العمل، الميلية، 2020/2019.

35. نادية ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية ، أطروحة الماستر تخصص علوم التسير .

ثالثا: المجلات

36. أحمد أسعد محمد، رنا زهير فاضل، الثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية، مجلة الأكاديمية العلمية العراقية، جامعة تكريت.

37. أسيل زهير رشيد التك، سندية مروان سلطان الحيالي، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد2، 2013.ا

38. اياحي عبدالمالك ، الثقافة التنظيمية ، الدلالات و الابعاد ، مجلة افاق للعلوم ، العدد السادس ، جامعة الجلفة .

39. بختة بطاهر، طارق رقاب، آليات تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في فعالية إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 06، ديسمبر 2018.

40. بثينة الياس موسى، عويس، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد45، الأردن، 2019

41. براهيمية صونية ، مجلة في محاظرات في مقياس الثقافة التنظيمية ، جامعة سطيف محمد لمين .

تكليف لطيف رزج، جامعة الأنبار للعلوم الإسلامية، مجلة علمية فصلية مُحكمة، المجلد الحادي عشر، العدد 43.

42. حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع1 –مارس.

43. خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن الغراوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد)، مجلة دنانير، العدد الخامس.

44. سارة خلفة، مراد بومنقار، آليات تكوين التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 25، عدد 02، جوان 2019.

45. النسفي لمحمد بن سليمان الريحاوي "دراسة وتحقيق"، مجلة التربية العلوم الإسلامية، المجلد3، العدد 10 .

46. سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 02، جوان 2020.

47. سرمد حمزة الشمري وآخرون، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد

48. شهيد هدى، أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة طاهر محمد بشار، العدد 06.

49. صابر بحري، منى خرموش، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، مجلد 7، العدد 1، 2022.

50. عبد الحميد مهري، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية،جامعة قسنطينة 2، العدد 10، جوان 2017

51. عبد المحسن جواد عبد الحسين، كرار محمد مدلول، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي، مجلة كلية التربية للبنات العلوم الإنسانية، العدد 32، السنة الرابعة عشر، جامعة الكوفة، 2020.

52. عودة مشارقة، عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد4، 2015

53. حمد سعد مسفر آل ملحان القحطاني، عبد الله علي العمار، أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي "دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير"، مجلة الجامعة العراقية، العدد(51)، جزء3.

54. مصطفى سعدي طالب، عمار جبار كاظم، جودة حياة العمل وأثرها في تعزيز الولاء الوظيفي للموارد البشرية "دراسة ميدانية على مجموعة من موظفي مفوضية حقوق الإنسان في العراق، مجلة نسق، مجلد36، عدد1، 2022م

55. معتز سلمان عبد الرزاق، بلال جاسم صالح، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي"دراسة تطبيقية"، مجلة الدنانير، العدد الأول

56. منى حيدر عبد الجبار الطائي ، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة ، الجلة العربية للادارة

57. هدى قاسم سعيد، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية، مجلة استطلاعية لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير، 2017/2016.

58. وليد خالد ربجب، دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية والفنية للفرق المشاركة

في بطولة **آسيا** للتايكومندو، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 20، جامعة الموصل، 2020.

59. ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد ، مجلة الآفاق للعلوم، العدد السادس، جامعة الجلفة، 2017.

ثالثا: مقالات ومطبوعات

60. أحمد كردي، مقالة مصادر الثقافة التنظيمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

61. بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لسنوات الثانية ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021/2020.

رابعا: المواقع

62. أحمد مصطفى، موقع خصائص الثقافة وعناصر الثقافة –بحث شامل–موقع المعرفة.

63. أسامة داحمري، موقع تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، العدد 23، ديسمبر 2019.

64. موقع مجالات متنوعة، الثقافة التنظيمية: مفهومها، أهميتها، أنواعها، مستوياتها.

65. طارق عبد الرؤوف عامر، موقع التربية و الثقافة: الثقافة العامة، فريق التحرير، 28 أبريل 2021

66. عرين البيروني، الآليات التي ساهمت في خلق الثقافة والمحافظة عليها، موقع أي عربي، فبراير 2021.

67. https://arabpsychology.com

قائمة الملاحق

جامعة دكتور يحي فارس
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع : استبانة موجهة لموظفي وكالة التجارية نفطال بالمدية

سيدي المحترم / سيد(ت)ي المحترم(ة) ، السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته ، تحية طيبة ، في إطار انجاز مذكرة ماستر **" بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي للوكالة التجارية نفطال بالمدية "** ، في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال . بحيث نضع بين أيديكم هذه الاستبانة طالبين من حضرتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة ، علما أن إجابتكم ستعالج بسرية تامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة التي تتفق مع وجهة نظركم مع تقديرنا لتعاونكم معنا .

من إعداد الطالبتين :
- سايح أميرة .
- بوصوار بسمة .

إشراف الأستاذ :
- اسكندر عثمان .

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (**X**)

1- الجنس :

ذكر ☐

أنثي ☐

2- العمر :

20 سنة فما أقل ☐
من 21 إلى 40 سنة ☐
من 41 إلى 60 ☐
أكثر من 60 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐
متوسط ☐
ثانوي ☐
جامعة ☐

4- الدخل :

20000 فما أقل ☐
20001 – 40000 ☐
40001 – 60000 ☐
أكثر من 60000 ☐

5- الخبرة لدى الوكالة التجارية نفطال :

أقل من سنة ☐
من سنة إلي من 5 سنوات ☐
من 6 سنوات إلي 10 سنوات ☐
11 سنة فما فوق ☐

الجزء الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بعناصر الثقافة التنظيمية ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

11	يفضل الموظفين لو أن نظام الاتصال المتبع يتيح حرية أكبر لتبادل الأفكار بين مختلف المستويات .					
12	عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة و الأقدمية					
13	يرتدي الموظفون ملابس متناسقة خاصة بالعمل .					
ثالثا : العبارات الخاصة بعنصر الأعراف التنظيمية						
14	يلتزم التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم					

	أولاً: العبارات الخاصة بعنصر القيم التنظيمية	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موا فق	غير موافق بشدة
01	توجد مساواة بين الموظفين داخل المؤسسة .					
02	الموظفين يهتمون بالوقت.					
03	يوجد علاقة تعاونية بين الموظفين للانجاز مهام .					
04	تعطي المؤسسة للموظفين حرية تقديم الأفكار الجديدة تساهم في تطوير اجراءات العمل .					
05	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة و تجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة و الإشراف على تأهيلهم .					
06	تعتبر المؤسسة أن المورد البشري أهم الموارد الموجودة .					
07	يتحمل الموظفين الضغوطات من أجل مصالح المؤسسة .					
	ثانياً: العبارات الخاصة المعتقدات التنظيمية					
08	تشارك مؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات .					
09	تساهم المؤسسة في العمل الجماعي .					
10	يحبذ المشرفون أن تنجز الأعمال في الوقت المحدد .					

15	تحترم الإدارة للعادات و تقاليد المجتمع					
16	ترتبط الحوافز و المزايا بالمعارف و المهارات النافعة لعمله					
17	تهتم الادارة بمعرفتك و اطلاعك على المشاكل التي تواجه المؤسسة					
	رابعا : العبارات الخاصة بعنصر التوقعات التنظيمية					

18	هناك احترام متبادل بين الموظفين بين مختلف مستويات المؤسسة .					
19	البيئة التنظيمية تساعد و تدعم احتياجات الموظف النفسية و الاقتصادية					
20	يتوقع الموظفون أن المؤسسة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين المؤسسة .					
22	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من المؤسسة من حوافز و مكافآت					

الجزء الثالث: مجموعة من العبارات الخاصة بالمتغير المستقل أبعاد الولاء الوظيفي، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

أولاً: الانتماء						
01	تعتبر سمعة المؤسسة مهمة جدا لدى الموظفين فيها					
02	يعمل الموظفون على تحقيق أهداف المؤسسة بإخلاص.					
03	يقوم الموظفون بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة بأمانة وإخلاص.					
05	أي مشكلة تخص المؤسسة تعتبر أيضا مشكلة تخص الموظفين					
ثانياً: المشاركة في العمل						
06	تشجع إدارة المؤسسة مفهوم العمل الجماعي كفريق واحد.					
07	تشجع المؤسسة على توسيع تقنيات التواصل و المناقشة الجماعية بين الموظفين					

الملحق رقم (02) : الجداول الإحصائية المحصل عليها باستخدام جداول الSPSS

08	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق عمل باستمرار من عدة مستويات إدارية.					
لثا : الالتزام						
09	يشعر الموظفون داخل المؤسسة بالالتزام الأخلاقي نحوها					
10	الموظفون ملتزمون بالبقاء في المؤسسة .					
11	الموظفون ملتزمون ببلوغ أهداف المؤسسة .					
12	الموظفون مستعدون لمضاعفة الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة .					
رابعا : الثقة						
13	يشعر الموظفون بالثقة في قرارات الإدارة					
14	هناك شعور بالثقة أن الإدارة تقوم بدعم الموظفين لتحقيق أهدافهم					
15	شعور الموظفون بالثقة من الإدارة عند طرح أرائهم					

المتغيرات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	79,3	79,3	79,3
	أنثى	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 سنة فما أقل	1	3,4	3,4	3,4
	من 21 إلى 40 سنة	14	48,3	48,3	51,7
	من 41 إلى 60 سنة	14	48,3	48,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

a2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	20,7	20,7	20,7
	موافق بدرجة متوسطة	4	13,8	13,8	34,5
	موافق	17	58,6	58,6	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,3	10,3	10,3
	غير موافق	5	17,2	17,2	27,6
	موافق بدرجة متوسطة	5	17,2	17,2	44,8
	موافق	13	44,8	44,8	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Valide	ثانوي	6	20,7	20,7	20,7
	جامعة	23	79,3	79,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

الدخل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20000 فما أقل	3	10,3	10,3	10,3
	من 20001 إلى40000	2	6,9	6,9	17,2
	من 40001 إلى60000	13	44,8	44,8	62,1
	أكثر من60000	11	37,9	37,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

نتائج إجابات المحور الأول

a5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	2	6,9	6,9	10,3
	موافق بدرجة متوسطة	6	20,7	20,7	31,0
	موافق	15	51,7	51,7	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	موافق بدرجة متوسطة	5	17,2	17,2	20,7
	موافق	18	62,1	62,1	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,9	6,9	6,9
	موافق بدرجة متوسطة	3	10,3	10,3	17,2
	موافق	18	62,1	62,1	79,3
	موافق بشدة	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	3	10,3	10,3	13,8
	موافق بدرجة متوسطة	6	20,7	20,7	34,5
	موافق	17	58,6	58,6	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	6	20,7	20,7	24,1
	موافق بدرجة متوسطة	7	24,1	24,1	48,3
	موافق	13	44,8	44,8	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	4	13,8	13,8	17,2
	موافق بدرجة متوسطة	3	10,3	10,3	27,6
	موافق	17	58,6	58,6	86,2
	موافق بشدة	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	2	6,9	6,9	10,3
	موافق بدرجة متوسطة	1	3,4	3,4	13,8
	موافق	14	48,3	48,3	62,1
	موافق بشدة	11	37,9	37,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	2	6,9	6,9	10,3
	موافق بدرجة متوسطة	7	24,1	24,1	34,5
	موافق	17	58,6	58,6	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	5	17,2	17,2	20,7
	موافق بدرجة متوسطة	5	17,2	17,2	37,9
	موافق	14	48,3	48,3	86,2
	موافق بشدة	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	10	34,5	34,5	37,9
	موافق بدرجة متوسطة	4	13,8	13,8	51,7
	موافق	10	34,5	34,5	86,2
	موافق بشدة	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,9	6,9	6,9
	غير موافق	9	31,0	31,0	37,9
	موافق بدرجة متوسطة	4	13,8	13,8	51,7
	موافق	14	48,3	48,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,3	10,3	10,3
	موافق بدرجة متوسطة	4	13,8	13,8	24,1
	موافق	14	48,3	48,3	72,4
	موافق بشدة	8	27,6	27,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	6	20,7	20,7	24,1
	موافق بدرجة متوسطة	5	17,2	17,2	41,4
	موافق	14	48,3	48,3	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,9	6,9	6,9
	غير موافق	2	6,9	6,9	13,8
	موافق بدرجة متوسطة	6	20,7	20,7	34,5
	موافق	15	51,7	51,7	86,2
	موافق بشدة	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,3	10,3	10,3
	غير موافق	2	6,9	6,9	17,2
	موافق بدرجة متوسطة	2	6,9	6,9	24,1
	موافق	15	51,7	51,7	75,9
	موافق بشدة	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	3	10,3	10,3	13,8
	موافق بدرجة متوسطة	7	24,1	24,1	37,9
	موافق	15	51,7	51,7	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,9	6,9	6,9
	غير موافق	1	3,4	3,4	10,3
	موافق بدرجة متوسطة	3	10,3	10,3	20,7
	موافق	15	51,7	51,7	72,4
	موافق بشدة	8	27,6	27,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

a21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	4	13,8	13,8	17,2
	موافق بدرجة متوسطة	3	10,3	10,3	27,6
	موافق	18	62,1	62,1	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

نتائج إجابات المحور الثاني

b1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	موافق بدرجة متوسطة	3	10,3	10,3	13,8
	موافق	17	58,6	58,6	72,4
	موافق بشدة	8	27,6	27,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,3	10,3	10,3
	موافق بدرجة متوسطة	5	17,2	17,2	27,6
	موافق	13	44,8	44,8	72,4
	موافق بشدة	8	27,6	27,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,8	13,8	13,8
	موافق بدرجة متوسطة	2	6,9	6,9	20,7
	موافق	15	51,7	51,7	72,4
	موافق بشدة	8	27,6	27,6	100,0

	Total	29	100,0	100,0	

b4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	3	10,3	10,3	13,8
	موافق بدرجة متوسطة	6	20,7	20,7	34,5
	موافق	13	44,8	44,8	79,3
	موافق بشدة	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,9	6,9	6,9
	غير موافق	1	3,4	3,4	10,3
	موافق بدرجة متوسطة	3	10,3	10,3	20,7
	موافق	18	62,1	62,1	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,8	13,8	13,8
	موافق بدرجة متوسطة	5	17,2	17,2	31,0
	موافق	15	51,7	51,7	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	4	13,8	13,8	17,2
	موافق بدرجة متوسطة	7	24,1	24,1	41,4
	موافق	13	44,8	44,8	86,2
	موافق بشدة	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	موافق بدرجة متوسطة	3	10,3	10,3	13,8
	موافق	21	72,4	72,4	86,2
	موافق بشدة	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,8	13,8	13,8
	موافق بدرجة متوسطة	3	10,3	10,3	24,1
	موافق	17	58,6	58,6	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,4	3,4	3,4
	موافق بدرجة متوسطة	2	6,9	6,9	10,3
	موافق	21	72,4	72,4	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	موافق بدرجة متوسطة	7	24,1	24,1	27,6
	موافق	20	69,0	69,0	96,6
	موافق بشدة	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	4	13,8	13,8	17,2
	موافق بدرجة متوسطة	4	13,8	13,8	31,0
	موافق	17	58,6	58,6	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,9	6,9	6,9
	غير موافق	3	10,3	10,3	17,2
	موافق بدرجة متوسطة	4	13,8	13,8	31,0
	موافق	19	65,5	65,5	96,6
	موافق بشدة	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

b14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	4	13,8	13,8	17,2
	موافق بدرجة متوسطة	4	13,8	13,8	31,0
	موافق	18	62,1	62,1	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

المتوسطات والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	29	1,00	5,00	3,2759	1,19213
a2	29	2,00	5,00	3,5172	,91107
a3	29	1,00	5,00	3,7931	,77364
a4	29	1,00	5,00	3,5517	,90972
a5	29	1,00	5,00	3,7241	,95978
a6	29	1,00	5,00	3,8966	,81700
a7	29	2,00	5,00	3,9655	,77840
a8	29	1,00	5,00	3,3103	1,00369
a9	29	1,00	5,00	3,6552	1,00980
a10	29	1,00	5,00	4,1034	1,01224
a11	29	1,00	5,00	3,5862	,86674
a12	29	1,00	5,00	3,5172	1,05630
a13	29	1,00	5,00	3,2069	1,17654
a14	29	1,00	4,00	3,0345	1,05162
a15	29	2,00	5,00	3,9310	,92316
a16	29	1,00	5,00	3,4138	1,05279
a17	29	1,00	5,00	3,5862	1,05279
a18	29	1,00	5,00	3,7241	1,22172
a19	29	1,00	5,00	3,5517	,94816
a20	29	1,00	5,00	3,8966	1,08050
a21	29	1,00	5,00	3,6207	,97884
N valide (liste)	29				

المتوسطات والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b1	29	1,00	5,00	4,0690	,84223
b2	29	2,00	5,00	3,8966	,93903
b3	29	2,00	5,00	3,9310	,96106
b4	29	1,00	5,00	3,6897	1,03866
b5	29	1,00	5,00	3,7931	1,01346
b6	29	2,00	5,00	3,7241	,92182
b7	29	1,00	5,00	3,5172	1,02193
b8	29	1,00	5,00	3,9310	,75266
b9	29	2,00	5,00	3,7931	,90156
b10	29	2,00	5,00	4,0345	,62580
b11	29	1,00	5,00	3,6897	,71231
b12	29	1,00	5,00	3,5862	,98261

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,004	
	N	29	29	29	29	29
a5	Corrélation de Pearson	,788**	,568**	,169	,786**	,508**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,381	,000	,005
	N	29	29	29	29	29
a6	Corrélation de Pearson	,618**	,434*	,026	,473**	,560**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019	,892	,009	,002
	N	29	29	29	29	29
a7	Corrélation de Pearson	,466*	,280	,278	,284	,129
	Sig. (bilatérale)	,011	,141	,144	,135	,506
	N	29	29	29	29	29
a8	Corrélation de Pearson	,695**	,583**	,443*	,546**	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,016	,002	,000
	N	29	29	29	29	29
a9	Corrélation de Pearson	,810**	,646**	,317	,683**	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,094	,000	,000
	N	29	29	29	29	29
a10	Corrélation de Pearson	,546**	,390*	,327	,348	,246
	Sig. (bilatérale)	,002	,037	,083	,065	,198
	N	29	29	29	29	29
a11	Corrélation de Pearson	,535**	,287	,235	,294	,345
	Sig. (bilatérale)	,003	,131	,219	,122	,067
	N	29	29	29	29	29
a12	Corrélation de Pearson	,820**	,847**	,454*	,660**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,013	,000	,000
	N	29	29	29	29	29
a13	Corrélation de Pearson	,420*	,085	,430*	,009	,390*
	Sig. (bilatérale)	,023	,660	,020	,961	,036
	N	29	29	29	29	29
a14	Corrélation de Pearson	,564**	,163	,465*	,404*	,353
	Sig. (bilatérale)	,001	,398	,011	,030	,061
	N	29	29	29	29	29
a15	Corrélation de Pearson	,680**	,472**	,299	,629**	,217
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,115	,000	,258
	N	29	29	29	29	29
a16	Corrélation de Pearson	,786**	,475**	,476**	,504**	,536**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,009	,005	,003
	N	29	29	29	29	29
a17	Corrélation de Pearson	,750**	,635**	,268	,680**	,582**

b13	29	1,00	5,00	3,4828	,98636
b14	29	1,00	5,00	3,5517	,94816
N valide (liste)	29				

نتائج ارتباط المحور الأول

		t1	a1	a2	a3	a4
t1	Corrélation de Pearson	1	,766**	,544**	,790**	,753**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000	,000
	N	29	29	29	29	29
a1	Corrélation de Pearson	,766**	1	,357	,684**	,678**
	Sig. (bilatérale)	,000		,057	,000	,000
	N	29	29	29	29	29
a2	Corrélation de Pearson	,544**	,357	1	,259	,462*
	Sig. (bilatérale)	,002	,057		,176	,012
	N	29	29	29	29	29
a3	Corrélation de Pearson	,790**	,684**	,259	1	,523**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,176		,004
	N	29	29	29	29	29
a4	Corrélation de Pearson	,753**	,678**	,462*	,523**	1

نتائج ارتباط المحور الثاني

		t2	b1	b2	b3	b4
t2	Corrélation de Pearson	1	,729**	,838**	,804**	,818**

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29	29
b1	Corrélation de Pearson	,729**	1	,596**	,447*	,474**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,015	,009
	N	29	29	29	29	29
b2	Corrélation de Pearson	,838**	,596**	1	,862**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000
	N	29	29	29	29	29
b3	Corrélation de Pearson	,804**	,447*	,862**	1	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,000		,000
	N	29	29	29	29	29
b4	Corrélation de Pearson	,818**	,474**	,735**	,836**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,000	
	N	29	29	29	29	29
b5	Corrélation de Pearson	,868**	,645**	,727**	,682**	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29	29
b6	Corrélation de Pearson	,658**	,393*	,378*	,341	,430*
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,043	,071	,020
	N	29	29	29	29	29
b7	Corrélation de Pearson	,652**	,248	,690**	,619**	,459*
	Sig. (bilatérale)	,000	,195	,000	,000	,012
	N	29	29	29	29	29
b8	Corrélation de Pearson	,687**	,684**	,394*	,289	,474**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,035	,128	,009
	N	29	29	29	29	29
b9	Corrélation de Pearson	,589**	,537**	,522**	,395*	,310
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,004	,034	,101
	N	29	29	29	29	29
b10	Corrélation de Pearson	,677**	,605**	,371*	,360	,512**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,048	,055	,005
	N	29	29	29	29	29
b11	Corrélation de Pearson	,782**	,692**	,538**	,541**	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,002	,000
	N	29	29	29	29	29
b12	Corrélation de Pearson	,835**	,554**	,571**	,574**	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,001	,001
	N	29	29	29	29	29
b13	Corrélation de Pearson	,761**	,388*	,557**	,639**	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000	,037	,002	,000	,000
	N	29	29	29	29	29
b14	Corrélation de Pearson	,900**	,666**	,788**	,749**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29	29

نتائج اختبار الفرضيات

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	t1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : t2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,906[a]	,821	,814	4,14894

a. Prédicteurs : (Constante), t1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2131,438	1	2131,438	123,822	,000[b]
	de Student	464,769	27	17,214		
	Total	2596,207	28			

a. Variable dépendante : t2
b. Prédicteurs : (Constante), t1



Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	6,422	4,229		1,519	,140
	t1	,641	,058	,906	11,128	,000

a. Variable dépendante : t2