



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الثقافة التنظيمية و اثرها على الولاء التنظيمي

(دراسة ميدانية ببلدية عين معبد)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د . حمود سعيدة

إعداد الطالب:

لبيض يوسف

عثماني مخلط

لجنة المناقشة:

رئيسا

1.أ . تومي بلقاسم

مقررا

2.أ . حمود سعيدة.

مناقشا

3.أ . بن سالم نصيرة

السنة الجامعية:2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

- في البداية نحمد الله عز وجل على عونه وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل .
- امتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فإننا نتقدم بالشكر والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى :
- الأستاذة الفاضلة حمود سعيدة التي شرفتنا بإشرافها، الذي كان المثال في دقة التوجيه وطول النفس .
- الأستاذة الذين لم يبخلوا علينا بالنصح والتوجيه والتشجيع .
- الزميل بسعود بلخير الذي ساعدنا بمعلومات حول برنامج SPSS .
- موظفي بلدية عين معبد الذين ساهموا في إثراء هذا البحث .

عثماني مخلط - لبيض يوسف

إهداء

إلى أوليائنا

إلى أساتذتنا

إلى زملائنا وزميلاتنا

نهدي هذا البحث راجين من المولى

عز وجل أن يبد القبول والنجاح

يوسف - مختط

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي

(دراسة ميدانية بمقر بلدية عين معبد)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض العوامل الثقافية لدى موظفي بلدية عين معبد وأثرها على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هذه البلدية وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الآتي :

- 1- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي ؟
 - 2- هل يشعر عمال المؤسسة بالرضا الوظيفي بجميع أبعاده ؟
 - 3- هل للنمط القيادي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ؟
- ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلدية عين معبد والبالغ عددهم 45، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد تم استعمال أسلوب الحصر الشامل .
- أما على صعيد المنهج فتم اختيار المنهج الوصفي ، وراه الأنسب للدراسة على اعتبار أنه هدف إلى وصف الأثر بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي، أما الأداة المستعملة في جمع البيانات من الميدان فقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان والذي جاءت أسئلته مقسمة إلى ثلاثة أقسام :
- القسم الأول: البيانات الشخصية ، القسم الثاني :الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والقسم الثالث : أسئلة متعلقة بالولاء التنظيمي .

أما نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي :

بعد تفرغ وتحليل بيانات المحاور الثلاث للاستبيان الذي وزع على مجتمع الدراسة المتشكل من موظفي مقر بلدية عين معبد .

تبين لنا أن العناصر الثقافية الثلاثة متوفرة بنسب مختلفة ، وأعلى مستوى تحصل عليه السياسات والإجراءات بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.88) يأتي في المرتبة الثانية الأنماط السلوكية بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.02) واحتل متغير القيم التنظيمية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.44) .

كما توصلنا أن مستوى الولاء التنظيمي العام لدى موظفي مقر بلدية عين معبد الجلفة كان مرتفعا على العموم حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.51) وانحرافه المعياري (1.45) ولغرض معرفة طبيعة العلاقة والأثر الذي يربط الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون و معامل الانحدار بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي تبين لنا انه توجد علاقة ارتباط قوية بينهما ، ومن خلال تحليل معامل الارتباط والتحديد اتضح وجود علاقة تأثير بين العناصر الثقافية (السياسات والاجراءات ، الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية) مع الولاء التنظيمي بدرجات متفاوتة .

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و تقدير
	إهداء
	ملخص البحث
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
القسم الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	أولا : إشكالية الدراسة
2	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
2	ثالثا : أهمية الدراسة
3	رابعا : أهداف الدراسة
3	خامسا : فرضيات الدراسة
6-5	سادسا : المفاهيم الأساسية للدراسة
12-7	سابعا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية	
15	أولا : مفهوم الثقافة التنظيمية
17	ثانيا : مكونات الثقافة التنظيمية
19	ثالثا : خصائص الثقافة التنظيمية
23	رابعا : الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
24	خامسا : أنواع الثقافة التنظيمية
25	سادسا : عناصر الثقافة التنظيمية
27	سابعا : الأنواع الثقافية للمنظمات

28	ثامنا : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
30	تاسعا : أهمية الثقافة التنظيمية
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
34	أولا : مفهوم الولاء التنظيمي
36	ثانيا : أهمية الولاء التنظيمي
39	ثالثا :مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
43	رابعا : قياس الولاء التنظيمي
القسم الثاني : الجانب الميداني	
الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية	
48	أولا : مجالات الدراسة
49	ثانيا : منهج الدراسة
49	ثالثا : أدوات جمع البيانات
51	رابعا : أساليب المعالجة الاحصائية
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
59	أولا : عرض وتحليل معطيات الدراسة
70	ثانيا : عرض ومناقشة الفرضية الأولى
71	ثالثا : عرض ومناقشة الفرضية الثانية
72	رابعا : عرض ومناقشة الفرضية الثالثة
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	المكونات الأساسية لثقافة التنظيم	رقم 01
23	الوظائف الأساسية التنظيمية	رقم 02
26	التوقعات التنظيمية	رقم 03
29	العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية	رقم 04

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	معاملات الارتباط بين درجات فقرات أبعاد المحور الأول (الثقافة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للبعد	01
55	معاملات الارتباط بين درجات فقرات أبعاد المحور الثاني (الولاء التنظيمي) مع الدرجة الكلية للبعد	02
56	معامل الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ الفا	03
59	توزيع افراد العينة حسب الجنس	04
59	توزيع افراد العينة حسب السن	05
60	توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي	06
60	توزيع افراد العينة حسب حسب الأقدمية	07
61	الاحصاءات الوصفية للعينة حسب متغير السياسات والاجراءات	08
63	الاحصاءات الوصفية للعينة حسب متغير الأنماط السلوكية	09
65	الاحصاءات الوصفية للعينة حسب متغير القيم التنظيمية	10
68	الاحصاءات الوصفية للعينة حسب متغير الولاء التنظيمي	11
70	معامل الارتباط بيرسون بين السياسات والاجراءات والولاء التنظيمي	12
71	معامل الارتباط بيرسون الأنماط السلوكية والاجراءات والولاء التنظيمي	13
72	معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي	14
72	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي	15
73	معامل الانحدار الخطي للمتغيرين السياسات والاجراءات والولاء التنظيمي	16
74	معامل الارتباط والتحديد بين السياسات والاجراءات والولاء التنظيمي	17
74	معامل الانحدار الخطي للمتغيرين الأنماط السلوكية والولاء التنظيمي	18
75	معامل الارتباط والتحديد بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي	19
75	معامل الانحدار الخطي للمتغيرين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي	20

76	معامل الارتباط والتحديد بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي	21
76	معاملات الارتباط بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي	22

مقدمة :

تعتبر الثقافة عن روح الشعوب وتطلعاتها، وهي موروث متراكم حاول من خلاله الإنسان التكيف مع الطبيعة والمحيط الخارجي من خلال انتمائه في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وتعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، فسلوك الفرد لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي والإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم والمفاهيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع ومؤسساته. وجل التجارب العالمية الرائدة كالتجارب والمؤسسات اليابانية والألمانية أكدت على الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط والصرامة والجدية والمنافسة والتقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، فكل هذه العناصر المكونة للثقافة التنظيمية للمؤسسة سمحت بمحاولة خلق توافق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية هي المحرك لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين لما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات تحدد سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها. ولهذا نجد الكثير من الباحثين من يؤكد على الدور المهم الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تشكيل عادات الفرد وقيمة وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، فالثقافة التنظيمية تساهم في تحديد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفاته في المواقف المختلفة، فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام، والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على جودة وتحسين الخدمة، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة .

وتترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة، وتكسب كل منها صفات شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمات وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى ولائهم الوظيفي.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية عين معبد وذلك من خلال الخطة التالية :

القسم الأول : يتناول الجانب النظري للدراسة ويتفرع بدوره إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول : عبارة عن مدخل منهجي للدراسة، تناولنا فيه الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهداف الدراسة، تساؤلات الدراسة وفرضياتها، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناته، خصائصها، وظائفها، أهميتها. أما الفصل الثالث خصص للولاء التنظيمي وشرنا فيه إلى مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، مداخله، العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، محدداته ونتائجه.

القسم الثاني : تناولنا فيه الجانب الميداني للدراسة وتجسد في فصلين :

الفصل الرابع تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا على المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة ثم إلى مجالات الدراسة بما فيها الزمني والبشري، ثم عرض أدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس والأخير عرضنا فيه تحليل البيانات المتعلقة بجداول الاستثمارات، ثم عرض نتائج الدراسة على ضوء فرضيات البحث ومقارنتها ومناقشتها.

القسم الأول :

الجانب النظري

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: مدخل منهجي للدراسة

أولاً : الإشكالية

ثانياً : أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً : أهمية الدراسة

رابعاً : فرضيات الدراسة

خامساً : تحديد المفاهيم

سادساً : الدراسات السابقة

سابعاً : صعوبات الدراسة

الإشكالية :

إن نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجية خططها يمثل أهمية بالغة وملحة في ظل عالم يتميز بالمنافسة الشديدة في بيئة متغيرة،

إن لطبيعة الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في صياغة استراتيجية المنظمات وتنفيذها بنجاح حيث أن وجود ثقافة مناسبة يعطي للمنظمات قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب يمكنها من تحقيق ولاء موردها البشري لتحقيق الغايات والأهداف المحددة .

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي.

والثقافة التنظيمية تعتبر إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة .

أما الولاء التنظيمي فيعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وهومهم أيضا لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع اتجاء منظماتهم لديهم الاستعدادات الكافية لان يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم .

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على " أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية عين معبد ، حيث يعتبر قطاع الوظيف العمومي واحد من أكبر وأهم القطاعات في الجزائر، وأن تطوره وتقدمه يساهم في تنمية الولاء وتطوير مستوى الأداء، وهذا ما يساعد في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع ، وإن تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية الايجابية للبلدية يساعد على تحقيق أهدافها، لتقوم بدورها الرائد في تقديم أفضل الخدمات لسكان بلدية عين معبد .

الإطار العام للدراسة

ومن خلال ذلك يمكن صياغة الإشكالية الآتية :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي .

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي :

- ماهي طبيعة تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد.

- ماهي طبيعة تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد.

- ماهي طبيعة تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد .

ثانيا - أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات لأسباب عديدة منها:

الأسباب الذاتية

- الحصول على درجة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

- الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي إضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدنا المعرفي .

- ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس .

- ملاحظتنا من المحيط المعاش أن الموظف في المؤسسات العمومية قليل الولاء

لمؤسسته، ورغبتنا في اختبار هذا الملاحظة بدراسة ميدانية .

- الأسباب الموضوعية

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الرائدة الاهتمام في التنظيم، كون أن شعور العامل

بالولاء ينعكس إيجابا على أدائه، مما يصنع الفارق والتميز للمؤسسة، أما عن ربطه بالثقافة

التنظيمية فراجع إلى العناصر المؤثرة في ولاء الموظفين .

ثالثا - أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته.

الإطار العام للدراسة

- توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- اكتشاف تأثير بعض مكونات الثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين.

رابعاً - أهمية الدراسة

- يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعاً مهماً نظراً للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية الموظف، إتقانه لعمله، استعداداًه لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة... الخ.

رابعاً - فرضيات الدراسة :

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة، أهمها المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكن القول أن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة .

أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، بمعنى أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل. وتعبير أبسط فغن المتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع هو النتيجة .

وتعطي الفرضيات تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية المتمثلة بما يلي (السياسات والإجراءات، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية) ، أما المتغير التابع فهو الولاء التنظيمي وتمت صياغة الفرضيات بالطريقة التالية :

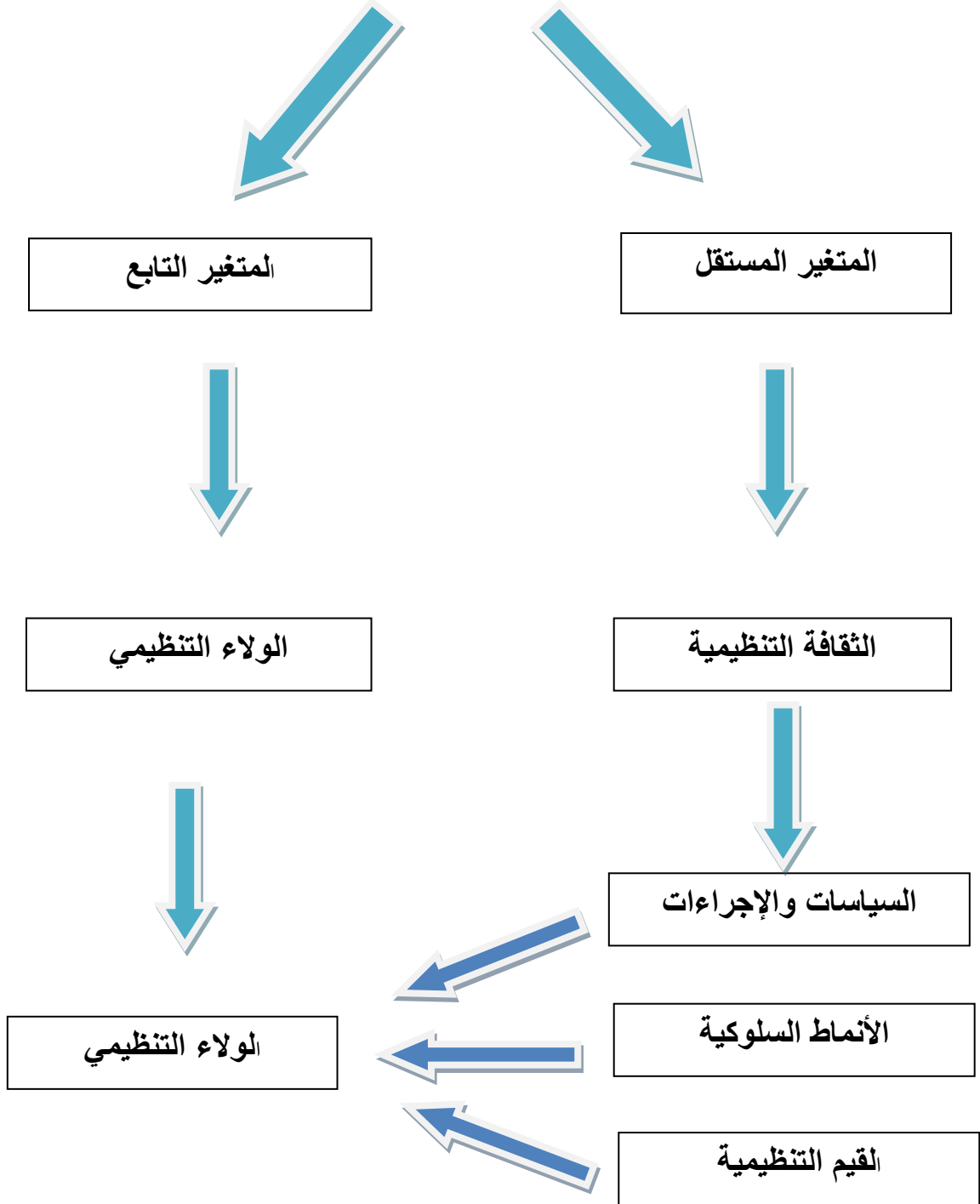
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للسياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي للموظفين.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي للموظفين.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية والإجراءات على الولاء التنظيمي للموظفين.

الإطار العام للدراسة

مخطط متغيرات الدراسة



من إعداد الطالبان

خامسا – تحديد المفاهيم :

الولاء التنظيمي :

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للولاء التنظيمي ومن أبرزها مايلي :

عرفه **التو و هرينك** بأنه عدم استعداد العامل لترك المنظمة بسبب الأجر أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية وعلاقات الصداقة.

وهذا يعني أن الولاء التنظيمي هو تمسك العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها مهما كانت الظروف والأوضاع التي يعانها داخل المؤسسة سواء الأجر أو غيره.

ويعرفه **براون** بأنه التوحد والاستغراق في العمل حين يقبل الفرد السلطة الفوقية ويرجع هذا إلى رغبة الرد في إقامة علاقات طيبة ومحددة مع الآخرين فالاستغراق هو بمثابة اعتناق سلوكيات تشتق أصولها من الفرد والجماعة¹.

يشير هذا التعريف للولاء التنظيمي على انه احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقات جيدة مع أعضاء المؤسسة والتعلق بها .

ويعرفه **أورلي و جاتمان** بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة².

يعرفها **القيوتي** بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس يشير هذا التعريف للولاء باعتباره رابط بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، من خلال تبني قيم وأهداف المؤسسة .

التعريف إجرائي :

ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يشتغل فيها ونعني هنا بلدية عين معبد مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة. والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة .

¹ - محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر ،مصر، 2004، ص10.

² - المرجع نفسه ، ص11.

الثقافة التنظيمية :

يعرفها القريوتي بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي طُورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه¹.

بينما ترى العطية أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى².

وباستقراء التعاريف السابقة نستخلص أن الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية هو القيم والمعاني المشتركة التي تؤثر على سلوك الأفراد.

في ضوء ما سبق يمكن القول: أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف الخارجية اللذين لهم علاقات مع المنظمة .

وكتعريف إجرائي: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها أحد مكونات التنظيم الإداري والمتمثلة في مجمل السياسات والإجراءات والأنماط السلوكية والقيم التنظيمية التي تربط موظفي بلدية عين معبد ، والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة .

¹ - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، 2000، ص286.
² - ماجدة العطية : سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص326.

الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

دراسة الدولية (2007)

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

هدفت دراسة الدولية إلى تعريف أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموظفين في الشركات

الصناعية الكويتية

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي
- عينة الدراسة : 211 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .
- أداة الدراسة : الاستبانة
- توصلت الدراسة إلى :

توصل الباحث إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

التعليق :

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل فهما يشتركان في هذا المتغير .

تشترك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة .

وتختلفان في طريقة اختيار العينة .

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

• دراسة دراسة العريقي (2009)

هدفت الدراسة إلى تعريف أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين .

• منهج الدراسة : المنهج الوصفي

• عينة الدراسة: 142 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

• أداة الدراسة : الاستبانة

• توصلت الدراسة إلى:

أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء. أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديموغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي .

التعليق :

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل فهما يشتركان في هذا المتغير. تشترك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة . وتختلفان في طريقة اختيار العينة .

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

دراسة سايب ليلي (2010)

الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني

هدفت الدراسة إلى التحليل و البحث عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، وكذا العلاقة بين الولاء والخصائص الشخصية للأفراد.

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي
- عينة الدراسة: 150 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.
- أداة الدراسة : الاستبانة
- توصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة ارتباط بين الولاء والضغط المهني في حين لا تؤثر الخصائص الفردية على ولاء الأفراد.

التعليق

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الولاء التنظيمي.

تتشرك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة .
وتختلفان في طريقة اختيار العينة واستعمال المتغيرات حيث استعملنا في دراستنا الولاء كمتغير تابع وليس مستقل.

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

دراسة منوبة مزوار (2013)

أثر الحوافز على الولاء التنظيمي

هدفت الدراسة اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال .

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي
- عينة الدراسة : 185 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .

الإطار العام للدراسة

- أداة الدراسة : الاستبانة
- توصلت الدراسة إلى :

أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي، إضافة إلى ذلك توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي .

التعليق

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الولاء التنظيمي .

تتشرك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة .
وتختلفان في طريقة اختيار العينة .

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

الدراسات المتعلقة بالثقافة والولاء

دراسة أماني جمال نبهان (2012)

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة .

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي
- عينة الدراسة : 456 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .
- أداة الدراسة : الاستبانة والمقابلة.
- توصلت الدراسة إلى :

أن نمط الثقافة التنظيمية السائد هو ثقافة العلاقات الإنسانية يليه ثقافة الانجاز ثم ثقافة النظم والأدوار وأخيرا ثقافة القوة .

الإطار العام للدراسة

يتميز معلمو المدارس الحكومية بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

التعقيب :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمامهما بموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لأننا أخذنا في دراستنا الولاء التنظيمي كمرادف للالتزام التنظيمي .
تشارك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وتختلفن في الأدوات حيث استعملت بالإضافة للاستبانة المقابلة .
وتختلفان في طريقة اختيار العينة .
أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

دراسة وافية صحراوي (2013)

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، ثم تحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم. كما يهدف أيضا إلى إبراز العلاقة بين الضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطاراتها ومن ثم تسليط الضوء على أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي.

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي
- عينة الدراسة : 330 فردا منهم 115 استاذ و 225 إداري تم اختيارهم بالطريقة الاعتبائية .
- أداة الدراسة : الاستبانة.

توصلت الدراسة :

أن القيم التنظيمية السائدة لدى إدارات الجامعة الجزائرية متمثلة في قيمة العدل التي احتلت المرتبة الأولى، تليها قيمة المكافأة في المرتبة الثانية في النسق القيمي للإدارات ، ثم نجد في المرتبة الثالثة قيمة فرق العمل، بعدها نجد في المرتبة الرابعة قيمة الفاعلية، لنجد بعدها أي في المرتبة الخامسة قيمة النظام، تليها قيمة الصفوة التي احتلت المرتبة السادسة، ثم نجد في المرتبة السابعة قيمة لكفاءة ، و في المرتبة الأخيرة في سلم القيم التنظيمية السائدة لدى الإدارات الجامعة الجزائرية نجد قيمة القوة.

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري ومحاولة إدراجها ومقارنتها في تحليل الجداول وأعطتنا فكرة توجيهية ومنهجية على موضوع الدراسة .

ثامنا : صعوبات البحث

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكنحصر أهمها فيما يلي:

-الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية خاصة في الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي.

-ارتباط موضوع الدراسة بنواحي نفسية واجتماعية مما صعب علينا عزل المتغيرات والحكم علالنتائج.

- صعوبة إقناع الموظفين أن المعلومات التي سيدلون بها هي موضع سر وتخص البحث العلمي فقط ولا علاقة لها بالإدارة، فالكثيرين كانوا خائفين من الإجابة بصراحة .

الإشكالية :

إن نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجية خططها يمثل أهمية بالغة وملحة في ظل عالم يتميز بالمنافسة الشديدة في بيئة متغيرة،

إن لطبيعة الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في صياغة استراتيجية المنظمات وتنفيذها بنجاح حيث أن وجود ثقافة مناسبة يعطي للمنظمات قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب يمكنها من تحقيق ولاء موردها البشري لتحقيق الغايات والأهداف المحددة .

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي.

والثقافة التنظيمية تعتبر إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة .

أما الولاء التنظيمي فيعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وهومهم أيضا لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع اتجاء منظماتهم لديهم الاستعدادات الكافية لان يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم .

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على " أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية عين معبد ، حيث يعتبر قطاع الوظيف العمومي واحد من أكبر وأهم القطاعات في الجزائر، وأن تطوره وتقدمه يساهم في تنمية الولاء وتطوير مستوى الأداء، وهذا ما يساعد في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع ، وإن تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية الايجابية للبلدية يساعد على تحقيق أهدافها، لتقوم بدورها الرائد في تقديم أفضل الخدمات لسكان بلدية عين معبد .

الإطار العام للدراسة

ومن خلال ذلك يمكن صياغة الإشكالية الآتية :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي .

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي :

- ماهي طبيعة تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد.

- ماهي طبيعة تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد.

- ماهي طبيعة تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد .

ثانيا - أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات لأسباب عديدة منها:

الأسباب الذاتية

- الحصول على درجة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

- الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي إضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدنا المعرفي .

- ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس .

- ملاحظتنا من المحيط المعاش أن الموظف في المؤسسات العمومية قليل الولاء

لمؤسسته، ورغبتنا في اختبار هذا الملاحظة بدراسة ميدانية .

- الأسباب الموضوعية

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الرائدة الاهتمام في التنظيم، كون أن شعور العامل

بالولاء ينعكس إيجابا على أدائه، مما يصنع الفارق والتميز للمؤسسة، أما عن ربطه بالثقافة

التنظيمية فراجع إلى العناصر المؤثرة في ولاء الموظفين .

ثالثا - أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته.

الإطار العام للدراسة

- توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- اكتشاف تأثير بعض مكونات الثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين.

رابعاً - أهمية الدراسة

- يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعاً مهماً نظراً للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية الموظف، إتقانه لعمله، استعداداه لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة... الخ.

رابعاً - فرضيات الدراسة :

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة، أهمها المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكن القول أن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة .

أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، بمعنى أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل. وتعبير أبسط فغن المتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع هو النتيجة .

وتعطي الفرضيات تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية المتمثلة بما يلي (السياسات والاجراءات، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية) ، أما المتغير التابع فهو الولاء التنظيمي وتمت صياغة الفرضيات بالطريقة التالية :

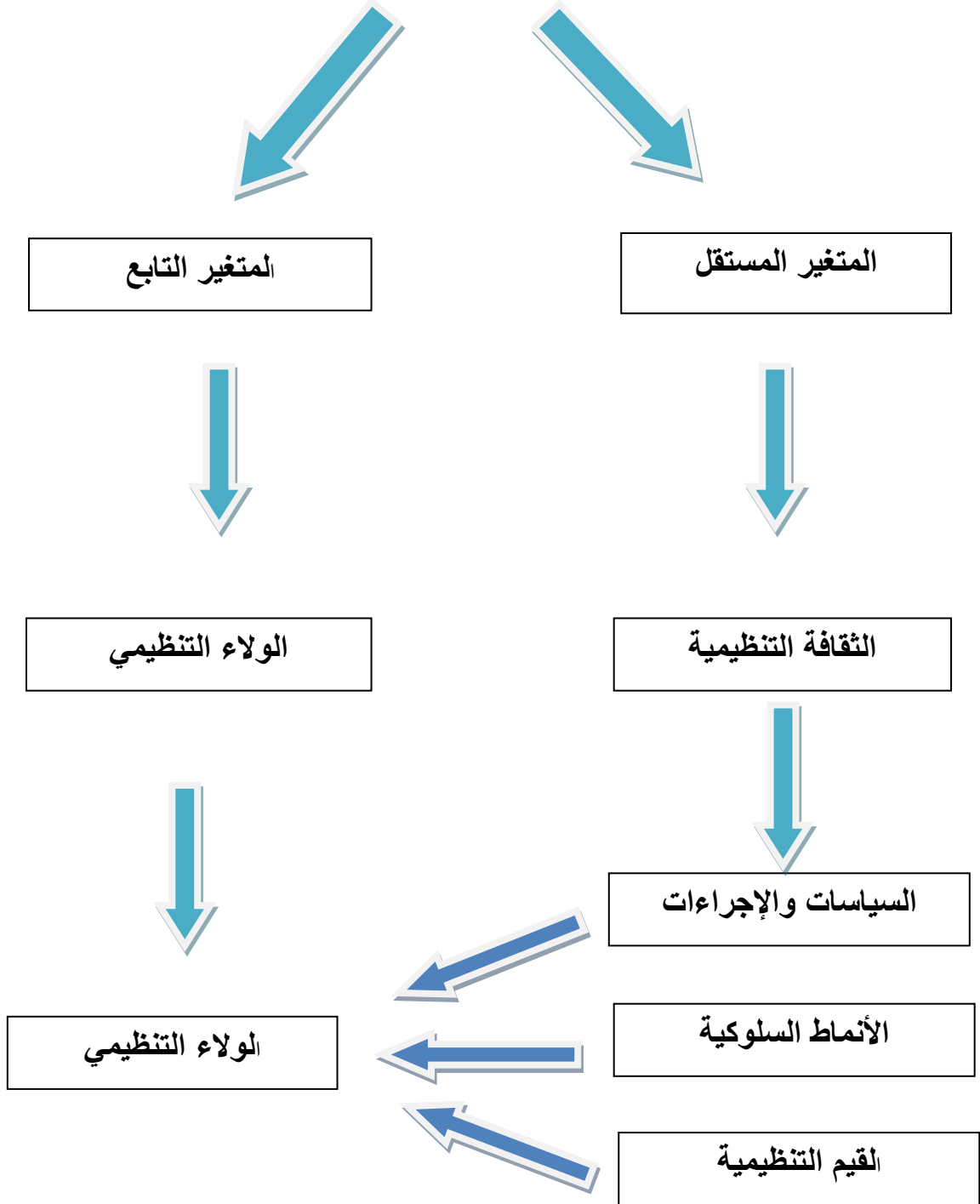
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للسياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي للموظفين.

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي للموظفين.

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة القيم التنظيمية والإجراءات على الولاء التنظيمي للموظفين.

الإطار العام للدراسة

مخطط متغيرات الدراسة



من إعداد الطالبان

خامسا – تحديد المفاهيم :

الولاء التنظيمي :

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للولاء التنظيمي ومن أبرزها مايلي :

عرفه **التو و هرينك** بأنه عدم استعداد العامل لترك المنظمة بسبب الأجر أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية وعلاقات الصداقة.

وهذا يعني أن الولاء التنظيمي هو تمسك العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها مهما كانت الظروف والأوضاع التي يعانها داخل المؤسسة سواء الأجر أو غيره.

ويعرفه **براون** بأنه التوحد والاستغراق في العمل حين يقبل الفرد السلطة الفوقية ويرجع هذا إلى رغبة الرد في إقامة علاقات طيبة ومحددة مع الآخرين فالاستغراق هو بمثابة اعتناق سلوكيات تشتق أصولها من الفرد والجماعة¹.

يشير هذا التعريف للولاء التنظيمي على انه احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقات جيدة مع أعضاء المؤسسة والتعلق بها .

ويعرفه **أورلي و جاتمان** بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة².

يعرفها **القيوتي** بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس يشير هذا التعريف للولاء باعتباره رابط بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، من خلال تبني قيم وأهداف المؤسسة .

التعريف إجرائي :

ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يشتغل فيها ونعني هنا بلدية عين معبد مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة. والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة .

¹ - محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر ،مصر، 2004، ص10.

² - المرجع نفسه ، ص11.

الثقافة التنظيمية :

يعرفها القريوتي بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي طُورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه¹.

بينما ترى العطية أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى².

وباستقراء التعاريف السابقة نستخلص أن الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية هو القيم والمعاني المشتركة التي تؤثر على سلوك الأفراد.

في ضوء ما سبق يمكن القول: أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف الخارجية اللذين لهم علاقات مع المنظمة .

وكتعريف إجرائي: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها أحد مكونات التنظيم الإداري والمتمثلة في مجمل السياسات والإجراءات والأنماط السلوكية والقيم التنظيمية التي تربط موظفي بلدية عين معبد ، والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة .

¹ - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، 2000، ص286.
² - ماجدة العطية : سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص326.

الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

دراسة الدولية (2007)

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

هدفت دراسة الدولية إلى تعريف أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموظفين في الشركات

الصناعية الكويتية

• منهج الدراسة : المنهج الوصفي

• عينة الدراسة : 211 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .

• أداة الدراسة : الاستبانة

• توصلت الدراسة إلى :

توصل الباحث إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في أداء الموظفين في

الشركات الصناعية الكويتية .

التعليق :

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو

تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل فهما يشتركان في هذا المتغير .

تشترك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة .

وتختلفان في طريقة اختيار العينة .

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

• دراسة دراسة العريقي (2009)

هدفت الدراسة إلى تعريف أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين .

• منهج الدراسة : المنهج الوصفي

• عينة الدراسة: 142 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

• أداة الدراسة : الاستبانة

• توصلت الدراسة إلى:

أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها ثقافة

الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء. أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت

النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديموغرافية

والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط

الثقافي في الرضا الوظيفي .

التعليق :

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد

إعدادها هو تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل فهما يشتركان في هذا المتغير.

تشترك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة .

وتختلفان في طريقة اختيار العينة .

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

دراسة سايب ليلي (2010)

الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني

هدفت الدراسة إلى التحليل و البحث عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، وكذا العلاقة بين الولاء والخصائص الشخصية للأفراد.

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي
- عينة الدراسة: 150 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.
- أداة الدراسة : الاستبانة
- توصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة ارتباط بين الولاء والضغط المهني في حين لا تؤثر الخصائص الفردية على ولاء الأفراد.

التعليق

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الولاء التنظيمي.

تتشرك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة .
وتختلفان في طريقة اختيار العينة واستعمال المتغيرات حيث استعملنا في دراستنا الولاء كمتغير تابع وليس مستقل.

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

دراسة منوبة مزوار (2013)

أثر الحوافز على الولاء التنظيمي

هدفت الدراسة اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال .

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي
- عينة الدراسة : 185 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .

الإطار العام للدراسة

- أداة الدراسة : الاستبانة
- توصلت الدراسة إلى :

أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي، إضافة إلى ذلك توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي .

التعليق

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الولاء التنظيمي .

تتشرك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة . وتختلفان في طريقة اختيار العينة .

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

الدراسات المتعلقة بالثقافة والولاء

دراسة أماني جمال نبهان (2012)

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة .

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي
- عينة الدراسة : 456 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .
- أداة الدراسة : الاستبانة والمقابلة.
- توصلت الدراسة إلى :

أن نمط الثقافة التنظيمية السائد هو ثقافة العلاقات الإنسانية يليه ثقافة الانجاز ثم ثقافة النظم والأدوار وأخيرا ثقافة القوة .

الإطار العام للدراسة

يتميز معلمو المدارس الحكومية بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

التعقيب :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمامهما بموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لأننا أخذنا في دراستنا الولاء التنظيمي كمرادف للالتزام التنظيمي .
تشارك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وتختلفن في الأدوات حيث استعملت بالإضافة للاستبانة المقابلة .
وتختلفان في طريقة اختيار العينة .
أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

دراسة وافية صحراوي (2013)

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، ثم تحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم. كما يهدف أيضا إلى إبراز العلاقة بين الضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطاراتها ومن ثم تسليط الضوء على أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي.

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي
- عينة الدراسة : 330 فردا منهم 115 استاذ و 225 إداري تم اختيارهم بالطريقة الاعتبائية .
- أداة الدراسة : الاستبانة.

توصلت الدراسة :

أن القيم التنظيمية السائدة لدى إدارات الجامعة الجزائرية متمثلة في قيمة العدل التي احتلت المرتبة الأولى، تليها قيمة المكافأة في المرتبة الثانية في النسق القيمي للإدارات ، ثم نجد في المرتبة الثالثة قيمة فرق العمل، بعدها نجد في المرتبة الرابعة قيمة الفاعلية، لنجد بعدها أي في المرتبة الخامسة قيمة النظام، تليها قيمة الصفوة التي احتلت المرتبة السادسة، ثم نجد في المرتبة السابعة قيمة لكفاءة ، و في المرتبة الأخيرة في سلم القيم التنظيمية السائدة لدى الإدارات الجامعة الجزائرية نجد قيمة القوة.

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري ومحاولة إدراجها ومقارنتها في تحليل الجداول وأعطتنا فكرة توجيهية ومنهجية على موضوع الدراسة .

ثامنا : صعوبات البحث

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكنحصر أهمها فيما يلي:

-الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية خاصة في الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي.

-ارتباط موضوع الدراسة بنواحي نفسية واجتماعية مما صعب علينا عزل المتغيرات والحكم علالنتائج.

- صعوبة إقناع الموظفين أن المعلومات التي سيدلون بها هي موضع سر وتخص البحث العلمي فقط ولا علاقة لها بالإدارة، فالكثيرين كانوا خائفين من الإجابة بصراحة .

الإشكالية :

إن نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجية خططها يمثل أهمية بالغة وملحة في ظل عالم يتميز بالمنافسة الشديدة في بيئة متغيرة،

إن لطبيعة الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في صياغة استراتيجية المنظمات وتنفيذها بنجاح حيث أن وجود ثقافة مناسبة يعطي للمنظمات قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب يمكنها من تحقيق ولاء موردها البشري لتحقيق الغايات والأهداف المحددة .

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي.

والثقافة التنظيمية تعتبر إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة .

أما الولاء التنظيمي فيعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وهومهم أيضا لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع اتجاء منظماتهم لديهم الاستعدادات الكافية لان يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم .

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على " أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية عين معبد ، حيث يعتبر قطاع الوظيف العمومي واحد من أكبر وأهم القطاعات في الجزائر، وأن تطوره وتقدمه يساهم في تنمية الولاء وتطوير مستوى الأداء، وهذا ما يساعد في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع ، وإن تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية الايجابية للبلدية يساعد على تحقيق أهدافها، لتقوم بدورها الرائد في تقديم أفضل الخدمات لسكان بلدية عين معبد .

الإطار العام للدراسة

ومن خلال ذلك يمكن صياغة الإشكالية الآتية :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي .

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي :

- ماهي طبيعة تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد.

- ماهي طبيعة تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد.

- ماهي طبيعة تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد .

ثانيا - أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات لأسباب عديدة منها:

الأسباب الذاتية

- الحصول على درجة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

- الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي إضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدنا المعرفي .

- ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس .

- ملاحظتنا من المحيط المعاش أن الموظف في المؤسسات العمومية قليل الولاء

لمؤسسته، ورغبتنا في اختبار هذا الملاحظة بدراسة ميدانية .

- الأسباب الموضوعية

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الرائدة الاهتمام في التنظيم، كون أن شعور العامل

بالولاء ينعكس إيجابا على أدائه، مما يصنع الفارق والتميز للمؤسسة، أما عن ربطه بالثقافة

التنظيمية فراجع إلى العناصر المؤثرة في ولاء الموظفين .

ثالثا - أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته.

الإطار العام للدراسة

- توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- اكتشاف تأثير بعض مكونات الثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين.

رابعاً - أهمية الدراسة

- يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعاً مهماً نظراً للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية الموظف، إتقانه لعمله، استعدادة لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة... الخ.

رابعاً - فرضيات الدراسة :

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة، أهمها المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكن القول أن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة .

أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، بمعنى أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل. وتعبير أبسط فغن المتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع هو النتيجة .

وتعطي الفرضيات تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية المتمثلة بما يلي (السياسات والاجراءات، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية) ، أما المتغير التابع فهو الولاء التنظيمي وتمت صياغة الفرضيات بالطريقة التالية :

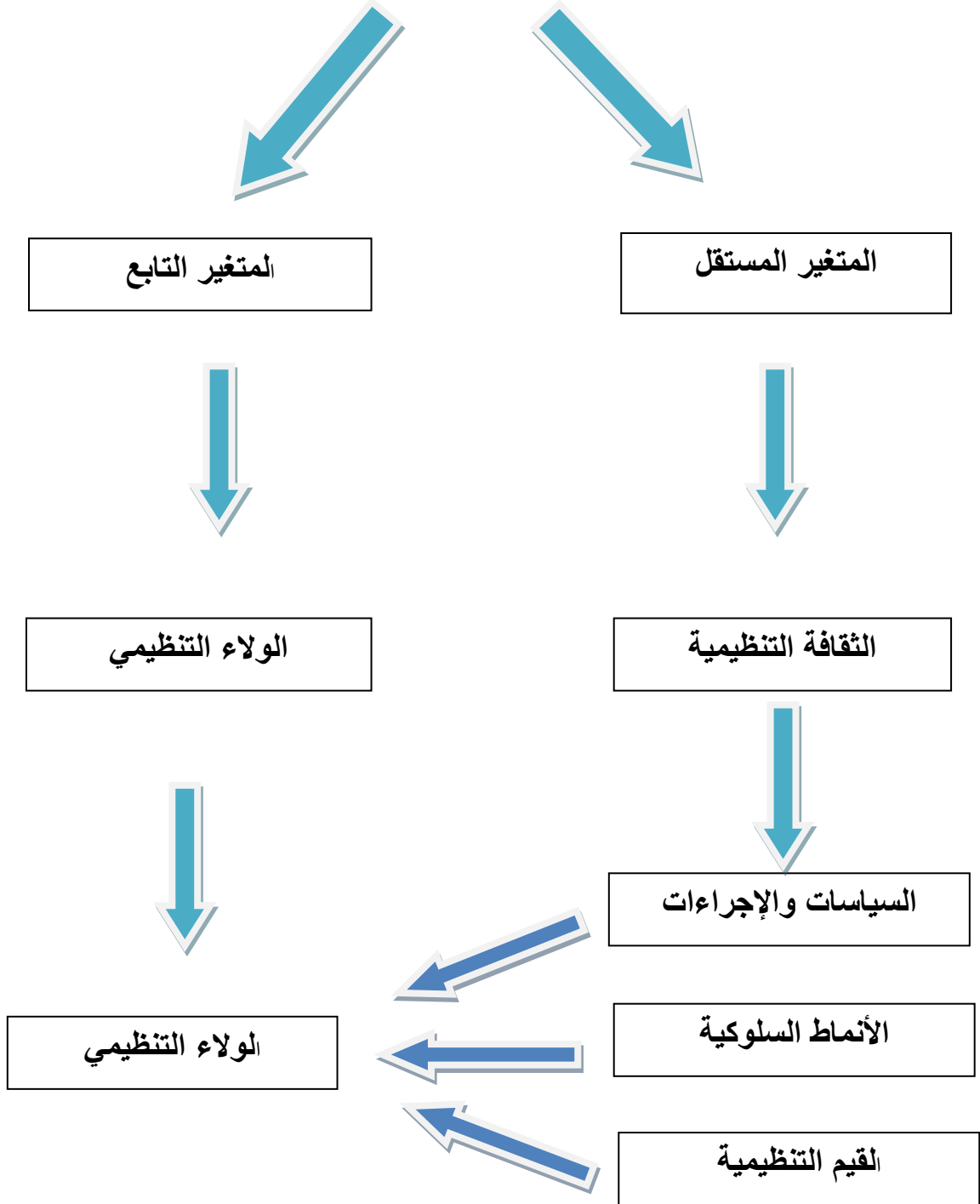
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للسياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي للموظفين.

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي للموظفين.

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة القيم التنظيمية والإجراءات على الولاء التنظيمي للموظفين.

الإطار العام للدراسة

مخطط متغيرات الدراسة



من إعداد الطالبان

خامسا – تحديد المفاهيم :

الولاء التنظيمي :

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للولاء التنظيمي ومن أبرزها مايلي :

عرفه **التو و هرينك** بأنه عدم استعداد العامل لترك المنظمة بسبب الأجر أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية وعلاقات الصداقة.

وهذا يعني أن الولاء التنظيمي هو تمسك العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها مهما كانت الظروف والأوضاع التي يعانها داخل المؤسسة سواء الأجر أو غيره.

ويعرفه **براون** بأنه التوحد والاستغراق في العمل حين يقبل الفرد السلطة الفوقية ويرجع هذا إلى رغبة الرد في إقامة علاقات طيبة ومحددة مع الآخرين فالاستغراق هو بمثابة اعتناق سلوكيات تشتق أصولها من الفرد والجماعة¹.

يشير هذا التعريف للولاء التنظيمي على انه احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقات جيدة مع أعضاء المؤسسة والتعلق بها .

ويعرفه **أورلي و جاتمان** بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة².

يعرفها **القيوتي** بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس يشير هذا التعريف للولاء باعتباره رابط بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، من خلال تبني قيم وأهداف المؤسسة .

التعريف إجرائي :

ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يشتغل فيها ونعني هنا بلدية عين معبد مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة. والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة .

¹ - محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر ،مصر، 2004، ص10.

² - المرجع نفسه ، ص11.

الثقافة التنظيمية :

يعرفها القريوتي بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي طُورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه¹.

بينما ترى العطية أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى².

وباستقراء التعاريف السابقة نستخلص أن الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية هو القيم والمعاني المشتركة التي تؤثر على سلوك الأفراد.

في ضوء ما سبق يمكن القول: أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف الخارجية اللذين لهم علاقات مع المنظمة .

وكتعريف إجرائي: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها أحد مكونات التنظيم الإداري والمتمثلة في مجمل السياسات والإجراءات والأنماط السلوكية والقيم التنظيمية التي تربط موظفي بلدية عين معبد ، والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة .

¹ - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، 2000، ص286.
² - ماجدة العطية : سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص326.

الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

دراسة الدولية (2007)

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

هدفت دراسة الدولية إلى تعريف أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموظفين في الشركات

الصناعية الكويتية

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي
- عينة الدراسة : 211 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .
- أداة الدراسة : الاستبانة
- توصلت الدراسة إلى :

توصل الباحث إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

التعليق :

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل فهما يشتركان في هذا المتغير .

تشترك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة .

وتختلفان في طريقة اختيار العينة .

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

• دراسة دراسة العريقي (2009)

هدفت الدراسة إلى تعريف أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين .

• منهج الدراسة : المنهج الوصفي

• عينة الدراسة: 142 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

• أداة الدراسة : الاستبانة

• توصلت الدراسة إلى:

أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء. أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديموغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي .

التعليق :

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل فهما يشتركان في هذا المتغير. تشترك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة . وتختلفان في طريقة اختيار العينة .

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

دراسة سايب ليلي (2010)

الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني

هدفت الدراسة إلى التحليل و البحث عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، وكذا العلاقة بين الولاء والخصائص الشخصية للأفراد.

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي
- عينة الدراسة: 150 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.
- أداة الدراسة : الاستبانة
- توصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة ارتباط بين الولاء والضغط المهني في حين لا تؤثر الخصائص الفردية على ولاء الأفراد.

التعليق

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الولاء التنظيمي.

تتشرك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة .
وتختلفان في طريقة اختيار العينة واستعمال المتغيرات حيث استعملنا في دراستنا الولاء كمتغير تابع وليس مستقل.

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

دراسة منوبة مزوار (2013)

أثر الحوافز على الولاء التنظيمي

هدفت الدراسة اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال .

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي
- عينة الدراسة : 185 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .

الإطار العام للدراسة

- أداة الدراسة : الاستبانة
- توصلت الدراسة إلى :

أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي، إضافة إلى ذلك توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي .

التعليق

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الولاء التنظيمي .

تتشرك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأداة وهي الاستبانة . وتختلفان في طريقة اختيار العينة .

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

الدراسات المتعلقة بالثقافة والولاء

دراسة أماني جمال نبهان (2012)

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة .

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي
- عينة الدراسة : 456 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .
- أداة الدراسة : الاستبانة والمقابلة.
- توصلت الدراسة إلى :

أن نمط الثقافة التنظيمية السائد هو ثقافة العلاقات الإنسانية يليه ثقافة الانجاز ثم ثقافة النظم والأدوار وأخيرا ثقافة القوة .

الإطار العام للدراسة

يتميز معلمو المدارس الحكومية بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

التعقيب :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمامها بموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لأننا أخذنا في دراستنا الولاء التنظيمي كمرادف للالتزام التنظيمي .
تشارك الدراستان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وتختلفن في الأدوات حيث استعملت بالإضافة للاستبانة المقابلة .
وتختلفان في طريقة اختيار العينة .
أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

دراسة وافية صحراوي (2013)

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، ثم تحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم. كما يهدف أيضا إلى إبراز العلاقة بين الضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطاراتها ومن ثم تسليط الضوء على أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي.

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي
- عينة الدراسة : 330 فردا منهم 115 استاذ و 225 إداري تم اختيارهم بالطريقة الاعتبائية .
- أداة الدراسة : الاستبانة.

توصلت الدراسة :

أن القيم التنظيمية السائدة لدى إدارات الجامعة الجزائرية متمثلة في قيمة العدل التي احتلت المرتبة الأولى، تليها قيمة المكافأة في المرتبة الثانية في النسق القيمي للإدارات ، ثم نجد في المرتبة الثالثة قيمة فرق العمل، بعدها نجد في المرتبة الرابعة قيمة الفاعلية، لنجد بعدها أي في المرتبة الخامسة قيمة النظام، تليها قيمة الصفوة التي احتلت المرتبة السادسة، ثم نجد في المرتبة السابعة قيمة لكفاءة ، و في المرتبة الأخيرة في سلم القيم التنظيمية السائدة لدى الإدارات الجامعة الجزائرية نجد قيمة القوة.

أفادتنا هذه الدراسة في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة على أداة الدراسة .

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري ومحاولة إدراجها ومقارنتها في تحليل الجداول وأعطتنا فكرة توجيهية ومنهجية على موضوع الدراسة .

ثامنا : صعوبات البحث

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكنحصر أهمها فيما يلي:

-الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية خاصة في الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي.

-ارتباط موضوع الدراسة بنواحي نفسية واجتماعية مما صعب علينا عزل المتغيرات والحكم علالنتائج.

- صعوبة إقناع الموظفين أن المعلومات التي سيدلون بها هي موضع سر وتخص البحث العلمي فقط ولا علاقة لها بالإدارة، فالكثيرين كانوا خائفين من الإجابة بصراحة .

الفصل الثاني :

الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية

أولاً : مفهوم الثقافة

ثانياً : مكونات الثقافة

ثالثاً : خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً : الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

خامساً : أنواع الثقافة

سادساً : عناصر الثقافة

سابعاً : الأنواع الثقافية للمنظمات

ثامناً : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

تاسعاً : أهمية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية

أولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تُعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال¹، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين².

وهناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية :

قدم العديد من الكتاب تعارف متنوعة و مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت الثقافة من قبل taylor على أساس أنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و العادة و أية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " . في الحين يعرفها linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار " ، كما يعرف قاموس random الثقافة على أنها طرق و أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس ، و يتم توارثها من جيل إلى جيل .

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاث عناصر أساسية

و هي :

- 1 . القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد .
- 2 . الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية .
- 3 . القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته .

¹ - العميان محمد سلمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط3، 2005، ص 311.

² - الشيخ سوسن: أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، ، العدد 12، 1995، ص 17.

الثقافة التنظيمية

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام¹.

بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن، و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

عرفها "كيرت ليون" بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه .

وعرفها محمد القريوتي "بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه. وتعرف موسوعة الإدارة الاليكترونية ويكيبيديا الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

كما يعرفها "عبد السلام" بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها لأفراد الجدد للمنظمة.

ويمكن أن تعرف على أنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها. وهي أن تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي، وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات.

¹ -العميان محمد سلمان مرجع سابق، ص309.

الثقافة التنظيمية

ثانيا : مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات كالاتي¹ :

1-2 المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة : هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة .

هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية

التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول القيم المشتركة تتمثل في :

1 - 1 - 2 رسالة منظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة ؟

وهي عقيدتها التي تؤمن بها ؟

المبادئ : ماذا تقدم المنظمة ؟ ومن تخدم ؟

أدوات تحقيق المبادئ : قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة ، التميز في الأعمال .

2 - 2 - 2 استراتيجية المنظمة : أي برنامج أو منهج الذي تدير عليها المنظمة لخدمة

الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة وهي تحسين المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف .

1-الأسطورة : هي الحكايات وقصص التي نحكيها من اجل خلق المؤسسة، أو نجاحها

مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة الاتصال

لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها .

2-الأبطال : سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير

الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من

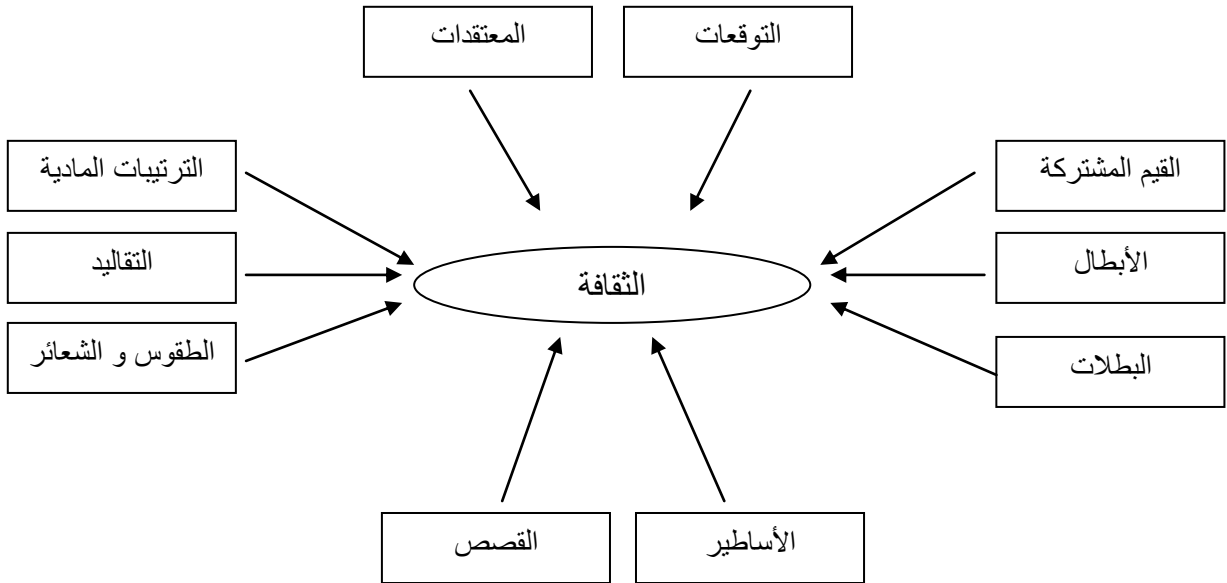
مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكيا للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها .

هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة .

¹ - عيساوي وهيبية : أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011/2012، ص ص 18-19.

الثقافة التنظيمية

- 3- **الشعائر والطقوس والتقاليد** : وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم .
- 4- **اللغة** : هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به .
- 6 - **الترتيبات المادية**: إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات الغالبة ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.
- 7- **الهيكل التنظيمي** : مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة .
- 8 - **الممنوعات** : هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن تقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها أحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.



شكل رقم (1) : المكونات الأساسية لثقافة المنظمة

الثقافة التنظيمية

ثالثا : خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ، و يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالاتي¹ :

3-1 - الإنسانية :

على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل من الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، و التعامل مع الرموز و اختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته و تحقيق تكيفه مع بيئته، وانقاء القيم و المعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة و يبدع عناصرها و يرسم محتواها عبر العصور، و الثقافة بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته ، و يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة .

و الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف و الحقائق و المدارك و المعاني و القيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم .

3-2 - الاكتساب و التعلم :

الثقافة ليست غريزة فطرية و لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد ، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني و آخر مكاني ، و الفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، و من خلال الخبرة والتجربة، و من خلال صلاته و علاقاته و تفاعله مع الآخرين .

و تكتسب الثقافة من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه، و من خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم .

و الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه و من قاداته أسلوب العمل، و المهارات اللازمة للعمل،

¹ - العوفي محمد بن غالب : الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، 2005، ص 14-15.

الثقافة التنظيمية

والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، و من خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار و القيم و أنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته و يحقق من خلالها أهدافه و أهداف المنظمة .

3-3- الاستمرارية :

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية ، و على الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، و يتناقلها الأبناء على الآباء و الأجداد، و تصبح جزءا من ميراث الجماعة، و يساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وإيراحتها للنفس، وإرضاءها للضمير و إشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة .

وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات و التقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، و يؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم و الخبرات والمهارات .

و على الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى قادرة على إشباع حاجات العاملين، و تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها . و يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية و تشابكها و تعقدها .

3-4- التراكمية :

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن و تعقد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها، و انتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. و تختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، و القيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة .

الثقافة التنظيمية

3-5- الانتقائية :

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية و العناصر المكونة لها بصورة كثيرة و متنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته و تكيفه مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة بها، لذل يرى قمبر و زملائه أن المجتمع الإنساني " يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية " .

ومما لا شك فيها أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة، والعاملون في تلك المنظمات فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها¹.

3-6- القابلية للانتشار :

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى مجتمع آخر، و يتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد و الجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الانتشار يكون سريعا و فعالا عندما تتحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع و حينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة اكبر من انتشار العناصر المعنوية لها .

و تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية و داخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية و الإجراءات و الأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم و الاتجاهات و العادات السلوكية و غيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي .

¹ - المرجع نفسه، ص 15.

الثقافة التنظيمية

3-7- التغيير :

تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات و تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات و أنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب و أفكار و عناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع. وتتأثر بالتغيرات البيئية و التكنولوجية، و لكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لان الفرد تعود على سلوك معين و على قوانين و أنظمة معينة و يحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية و معنوية غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة و التقنيات و مقاومتها للتغيير في العادات و التقاليد و القيم يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة و ببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي .

3-8- التكامل :

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد و الالتحام لتشكل نسقا متوازنا متكاملًا مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات و يستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا، و يظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة و المنعزلة حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية داخلية تؤثر فيها أو تتأثر بها في حين يقل ظهور التكامل ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى حيث تساعد وسائل الاتصال و الوسائل الإعلامية في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغيير الثقافي و فقدان التوازن و الانسجام بين عناصر الثقافة و بصفة عامة يرى جلبي أن " أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل ".

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها و على الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص إلا أنها لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين و المديرين و تزود بالطاقة الفاعلة و تحدد أنماط وسلوكهم، وتتفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

1. أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية .

الثقافة التنظيمية

2. أنها تتمثل في القيم و المعتقدات و الإدراكات و المعايير السلوكية و إبداعات الأفراد و أنماط السلوك .

3. أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل و الإنتاجية .

4. أنها الهدف الموجه و المؤثر في فاعلية المنظمة .

رابعا : الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية :

4-1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف

على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها ¹.

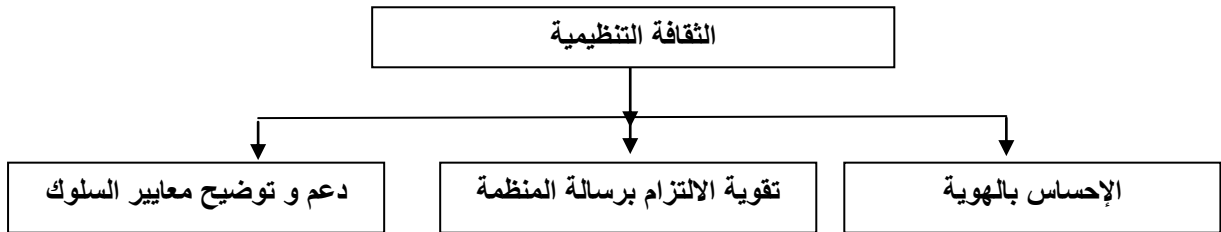
4-2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة : إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم

شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم .

4-3- دعم وتوضيح معايير السلوك : وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة

للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة .

الشكل (2) يوضح الوظائف الأساسية للتنظيمية



المصدر: جرينبرج، جيرالد ، بارون ، روبرت : إدارة السلوك في المنظمات . ترجمة رفاعي ، إسماعيل بيسوني، الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004، ص 631 .

¹ - عكاشة اسعد محمد احمد: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي ، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 23.

الثقافة التنظيمية

خامسا : أنواع الثقافة التنظيمية :

يوجد نوعان من الثقافة : ثقافة قوية وثقافة ضعيفة ، و تعتمد الثقافة القوية على ما يلي¹ :

01. عنصر الشدة و يرمز هذا العنصر إلى قوة و شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات .

02. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة ، وعلى الحوافز من عوائد و مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين .

إن المنظمة ذات الأداء و الفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات و القواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به ، بينما في الثقافات الضعيفة فان الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم و يتلقون تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة و ملائمة لقيم و اتجاهات الأفراد العاملين .

و من هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية ، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ، و لم تعاون فان ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية و بالتأكيد ستؤثر على الفعالية و الأداء للمنظمة ، قد أكد مارتول و مارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير ايجابي على المنظمة و السلوك التنظيمي و الفعالية التنظيمية ، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا عميقا .

¹ - الفيوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر ، ط3، 2008، ص ص 316-317 . -

الثقافة التنظيمية

سادسا : عناصر الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر و هي كما يلي :

6-1- القيم التنظيمية :

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه ، أو غير جيد ، مهم أو غير مهم الخ. أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية¹ ، تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين ... الخ².

6-2- المعتقدات التنظيمية :

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي³.

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة و الخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لان كليهما يؤثران في السلوك الإنساني ، و على هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات

أ . الأفكار الصحيحة .

ب . الأفكار الخاطئة .

ت . الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطؤها .

و كل هذه الأفكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد و تصبح من ثقافتهم.

¹ - المدهون موسى ، الجزراوي إبراهيم : تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا ، ط1 ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 ص 399 .

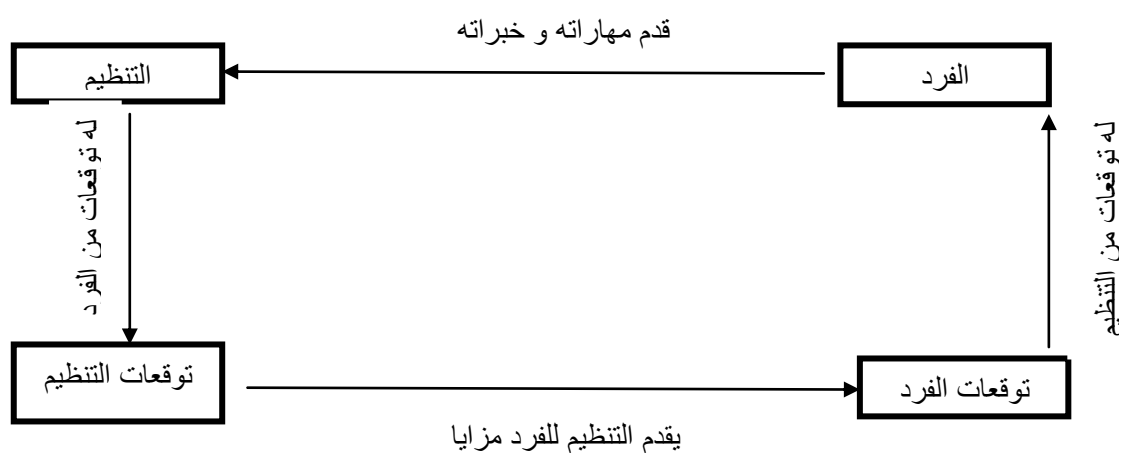
² - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2002،ص312.

³ - المدهون موسى ، الجزراوي ابراهيم ، مرجع سابق ،ص 400 .

الثقافة التنظيمية

3-6- التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل ، و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية .



شكل (3)

المصدر : المدهون موسى ، الجزراوي إبراهيم : تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور . الطبعة الأولى عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 ، ص 391)

4-6- الأعراف التنظيمية :

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن من نفس المنظمة، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع¹، ويعتبر مفهوم المعايير من احد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب أهميته في علم لاجتماع ، حيث يشير إلى طرق العمل ، و أن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال و ما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في

¹ - المرجع نفسه ،ص 313.

الثقافة التنظيمية

مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته ، و العلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا و تنظيميا .

سابعا : الأنواع الثقافية للمنظمات :

عند الحديث عن أنواع أو الأنماط المختلفة يمكن التمييز بين عدة أنواع هي ¹ :

7-1- ثقافة القوة وثقافة الضعف : حيث تساعد ثقافة القوة على تحقيق الأهداف في الأجل الطويل ما يساعد على تحقيق التناسق بين أرجاء التنظيم وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة الخارجية عن طريق الحسم وتوحيد الجهود خلف القائد وعلى العكس تكون ثقافة الضعف .

7-2- ثقافة الدعم : وهي التي تتبنى فيها المنظمة نظريات العلاقات الإنسانية حيث التعامل مع العاملين بصفاتهم الإنسانية وليس بكونهم آلات، وذلك بهدف تحقيق قدر عالي من الانسجام داخل التنظيم وتحقيق قدر عالي من الانسجام داخل التنظيم وتحقيق روح الصداقة والتعاون بين العاملين .

7-3- ثقافة الأدوار : وترتكز هذه الثقافة على الأدوار الوظيفي أكثر من تركيزها على

الأفراد وتعطي أهمية أكبر لقواعد العمل لتحقيق الاستقرار والثبات في الأداء .

7-4- ثقافة الإنجاز: ترتكز هذه الثقافة على الأهداف حيث تسعى لتحفيز العاملين للالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعية وصولا إلى النجاح والنمو والتميز .

7-5- ثقافة الإبداع : تعمل هذه الثقافة على نشأة بيئة عمل تحفز العاملين على الابتكار وإكسابهم القدرة على الإبداع، وحب المخاطرة ،ومواجهة التحديات .

إن الأنماط الثقافية و بشكل عام أوضحت إحدى الدراسات تتحرك على محورين أساسيين هما :

1- محور الثبات : ويعني التركيز على الاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة .

¹ - أحمد إبراهيم حسن نعمان : تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة جامعة عين شمس ،

الثقافة التنظيمية

2- محور التغيير : ويعني التركيز على الديناميكية والمرونة والإبداع أكثر من السيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات .

يتضح في إطار هذا وجود أربعة أنماط ثقافية للمنظمات هي :

1-ثقافة البيروقراطية : حيث يكون التركيز على القضايا الداخلية، وتتسم المنظمة بالاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة .

2- ثقافة القبيلة : يكون التركيز على داخل المنظمة أيضا أكثر من القضايا الخارجية غير أن المنظمة تتسم بالمرونة والتماسك والالتزام التنظيمي والعمل بروح الفريق .

3- ثقافة السوق : تتسم المنظمة بالاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة غير أنها تقوم على المنافسة والاهتمام بالبيئة الخارجية .

4- ثقافة الإبداع : وتتسم المنظمة بالديناميكية والمرونة والتركيز على الإبداع، كما أنها تهتم بالقضايا الخارجية أكثر من الاهتمام بالاستقرار والسيطرة .

هنا ويمكن الجمع بين أكثر من نمط من هذه الأنماط لاستخلاص الأغراض المفيدة ومحاولة تحقيقها خاصة فيما يتعلق بالنمط الأول والثاني وذلك للأسباب التالية :

1- يتم المحافظة على الديناميكية التي تمكن المنظمة من التعامل مع البيئة المتغيرة .

2- المحافظة على الجوانب الداخلية وتحقيق التكامل بينها بما يحقق المشاركة الفعالة

للعاملين والعمل بروح الفريق .

ثامنا : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية :

عند الحديث عن العوامل المؤثرة في الثقافة المنظمة يجب معرفة أولا من أين تأتي هذه الثقافة والتي تمثل الشخصية المميزة لمنظمة من غيرها من المنظمات، وفي هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن مصادر الثقافة التنظيمية متعددة ومتداخلة منها:

1- رسالة المنظمة ومدى الدقة في تحقيقها.

2- الفكر الإداري المستخدم في تنظيم علاقات العمل.

3- التقاليد والأعراف السائدة داخل المنظمة .

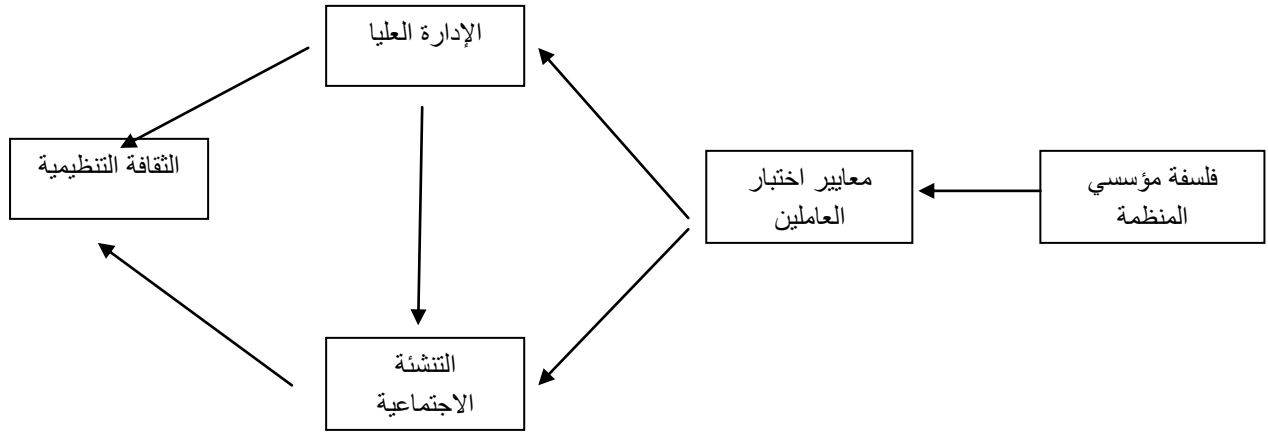
4- القوانين واللوائح التي تنظم طبيعة العمل.

5- المستوى التعليمي للعاملين.

الثقافة التنظيمية

- 6- التنشئة الاجتماعية للعاملين بالمنظمة .
 - 7- طبيعة عمليات المنظمة ودرجة تنوعها .
 - 8- مدى حرص المنظمة على تكوين ميزة تنافسية قوية.
- هذا وقد أوضحت إحدى الدراسات بعض مصادر الثقافة التنظيمية والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي¹:

شكل يوضح العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية



شكل رقم (4)

المصدر : أحمد إبراهيم حسن نعمان : تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات : دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية" ، رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التجارة جامعة عين شمس ، 2005 ، ص36.

يمكن في ضوء ما سبق ذكره إيجاز بعض العوامل المؤثرة في الثقافة المنظمة فيما يلي :

1- حجم المنظمة : كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافيا ووظيفيا كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين أعضائها.

2- العمر التنظيمي : كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كانت الفرصة اكبر ليكون لديها ثقافة تنظيمية أقوى من المنظمات حديثة العهد أو في مراحل نونها الأولى.

¹ - المرجع نفسه ، ص30.

الثقافة التنظيمية

- 3- التقنية التنظيمية : كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة أعطاها ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافية مشتركة بين أجزائها .
- 4- التنشئة الاجتماعية : كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت التزام وتعظيم قيمة العمل ساهم ذلك في تكوين ثقافة تنظيمية قوية.
- 5- التغيير التنظيمي : كلما كانت عملية التغيير التنظيمي تسير المنظمة بخطى متلاحقة أكثر من اللازم وخاصة فيما يتعلق بحركة العمالة لديها أدى ذلك إلى ضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

تاسعا : أهمية الثقافة التنظيمية :

- يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي¹:
- 1-9 - تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة او العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضخ إلى آخر.
 - 2-9 - تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والنشطة في ضوءه.
 - 3-9 - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ،فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

¹ - الفريوتي، مرجع سابق، ص ص 313-314.

الثقافة التنظيمية

ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم. ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter & Kinicki إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

أ - تعطي الأفراد العاملين هوية منظميه.

ب - تسهل الالتزام الجماعي.

ج - تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د - تشكل السلوك.

الفصل الثالث :

الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي

أولا : مفهوم الولاء التنظيمي

ثانيا : أهمية الولاء التنظيمي

ثالثا : مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي

رابعا : قياس الولاء التنظيمي

أولاً : مفهوم الولاء التنظيمي .

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الولاء التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا إن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظى بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من هذا القرن.¹ ولقد وردت العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الولاء التنظيمي نبتدئها بـ: إذ عرفه (Mowday etal) " بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضوية المنظمة " ² . كما عرفه كل من (Joo & Shim) بأنها " انتماء الفرد وتعلقه بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة في المنظمة " ³ . في حين عرفه (WeiBo et al) بأنه " الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة " ⁴ .

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه ⁵ .

وعريف آلن و ماير بأنه عبارة عن " حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها. "

1 - خضير وآخرون : الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد31، 1996، ص 75.

2 - باسم عبد الحسين : أثر التمكين في الالتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 31 ، 2012 ، ص267.

3 - المرجع نفسه ، ص 267.

4 - المرجع نفسه ، ص267.

5 - عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية الدار الجامعية ، 2004.

أما حريم فيعرفه بأنه " اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم و حرصهم على المنظمة و استمرار نجاحها و بقائها."

و تعرفه العطية بأنه " حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها."

كما عرفه أيضا سلمان و احمد عيسى بأنه " إخلاص الفرد للمنظمة و رغبته في تحقيق أهدافها و شعوره بالفخر و الاعتزاز بالانتماء إليها كما انه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة " .

وفي نفس السياق عرفته (John) " هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها"¹.

يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود اتفاق واضح على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر هي:

- 1- التطابق بين الفرد والمنظمة بالقيم والأهداف.
- 2- الرغبة القوية في الإبقاء على عضوية الفرد في المنظمة.
- 3- الاستعداد لبذل مجهود إضافي لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها.

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول بان الولاء التنظيمي هو " الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك"² .

¹ - خضير وآخرون : الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد31، 1996، ص 267.

² -المرجع نفسه ، ص268 .

ثانيا : أهمية الولاء التنظيمي:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
 - إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
 - إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها¹.

2 - 1 - العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي :

2 - 2 - المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم .

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظيم ، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدراً ومحبوياً، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها ، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيماً فاشلاً

¹ - الدوسري سعد بن عيمان: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية- على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة. نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص 80

لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

2 - 3 - وضوح الأهداف الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

2 - 5 - العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

ويعتمد هذا الموضوع على شقين ، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية ، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، وقد أظهرت دراسة مارش ومناري (Marsh & Mannari,1977) والمتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز، وبجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية .

2 - 6 - زيادة إشراك العاملين في التنظيم :

تعرف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وان يشارك في المسؤولية عنها "ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها

على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.

2 - 7 - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم و إن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم ، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ¹ .

2 - 8 - العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة ² .

¹ - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989، ص 67.

² - المعاني أيمن عودة : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية،دراسة ميدانية،مجلة الإداري، مسقط ، مجلد21 عدد19، 1999، ص39.

ثالثا : مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

هناك ثلاث اتجاهات اتضحت من خلال الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي، فهناك من نظر إلى الولاء التنظيمي من الجانب السلوكي، و آخر نظر إليه من الجانب الاتجاهي أو الموقفي، و ثالث نظر إلى الولاء التنظيمي من خلال الاتجاه التبادلي :

3 - 1 - المدخل الموقفي أو (الإتجاهي):

تستند فكرة هذا المدخل إلى " اعتبار الولاء التنظيمي اتجاها، و ليس سلوكا، أي اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل لديها" و هذا الاتجاه ناتج من التوافق و التطابق لقيم العاملين بالتنظيم و أهدافهم مع قيم المنظمة و أهدافها، و يمكن أن يفسر الولاء التنظيمي على أساس القيم بأنه التبنى الواعي من الأفراد لغايات المنظمة و أهدافها وقيمتها، مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة، و م ثم يكون ولاؤه للمنظمة أكثر، و من هذا المنظور يعد الولاء التنظيمي هو التوفيق بين الأهداف الفردية و الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، و عليه فإن العاملين الذين يعتقدون، و يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء إليها، و يظهرون رغبة قوية في العمل فيها، و إيمانا كبيرا في قيم المنظمة و أهدافها لذا فإنه" يدخل في بناء الولاء التنظيمي و ترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها: الشعور بالأمن الوظيفي، و فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة المسؤولية إضافة إلى ثقافة المنظمة، و عمر الفرد، و الخبرة، و الشعور بالانجاز وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى ولاء الشخص لمنظمتها، و رضاه عن العمل فيها والدفاع عن مصالحها، وبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، و كذلك عدم رغبته في ترك العمل، و هذا يساعد المنظمة على زيادة فعاليتها، و الوصول إلى أهدافها وغاياتها. يمثل الولاء التنظيمي الإتجاهي حالة التعرف إلى شخصية الفرد من خلال دراسة خصائص تنظيم رسمي بعينه، وأهدافه النوعية، و مدى توافقها مع المتطلبات الشخصية للأفراد، و رغبتهم في استمرار عضويتهم العاملة داخل التنظيم الرسمي¹.

¹ - صحراوي وافية : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية ، أطروحة دكتوراء، جامعة الجزائر 2، 2012-2013، ص 159 .

3 - 2 - المدخل السلوكي:

يرى علماء هذا المدخل أن العوامل الاجتماعية و النفسية أكثر تأثيرا و فعالية من العوامل البنائية في ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن الولاء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي تخطى- من حيث القبول اجتماعيا- حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العاملين في داخله.

كما أن الأفراد يرتبطون أكثر بالمنظمات التي يعملون فيها، نتيجة لسلوكهم السابق،

فالجهد و الوقت اللذان قضوهما داخل المنظمة يجعلانهم يتمسكون بها وبعضويتها.

وهذا الاتجاه لا يتطلب ارتباط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة، بل نجد أن الموظفين ينشغلون بنوع من الدعم النفسي، من خلال اللجوء إلى توسيع موقفهم والإيحاء لأنفسهم أنهم اتخذوا القرار الصائب و الصحيح للالتحاق بالمنظمة¹.

ويتم هذا الأمر بعدة طرق، فمثلا الموظف، الذي لديه القدرة على زيادة القيمة الحقيقية للاستثمارات العائدة عليه من المنظمة التي يعمل فيها، يستطيع إقناع نفسه بأن قرار التحاقه بها كان صحيحا. ومن هذا المنطلق نجد أن الرؤية السلوكية للولاء التنظيمي تنص على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي، و هي كآآتي :

1 - العنصر الوجداني للولاء التنظيمي "الولاء الوجداني" و يقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة، و المساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها، فيقال الشخص الذي يعمل في وزارة كذا.

2-العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي "الولاء المعياري" و يشير إلى شعور الموظف بالتزام البقاء في المنظمة.

وعلى الرغم من تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أن بعضها يؤثر في بعض إضافة إلى وجود رابطة مشتركة بينهما، فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد

¹ - نفس المرجع نفسه، ص 159.

الولاء حالة نفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة، فالموظفون الذين لديهم ولاء عاطفي يبقون رغبة منهم في ذلك، و ربما من المتوقع أن يحصل الفرد على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء مجتمعة¹.

3 - 3 - المدخل التبادلي:

يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي على أن الولاء التنظيمي يحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين الفرد و المنظمة، فكلما حصل الفرد على مزايا و مصالح من المنظمة مقابل ما يقدمه لها من جهد، كان ولاؤه أكثر لتلك المنظمة، و يتضح من هذا المدخل أن الولاء التنظيمي ينحصر في العملية التبادلية الناتجة من المكافآت والتكلفة التي يحصل عليها الفرد و ما يخسره في مقابل انضمامه إلى عضوية المنظمة كما أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد يزيد بزيادة المكافآت، و بنقص بزيادة التكلفة في العمل .

ينظر إلى الولاء التنظيمي من خلال هذا الاتجاه على أنه نتيجة أو حصيلة للعلاقة المتبادلة بين الإسهامات والمنافع، التي تحدث بين المنظمة و العاملين فيها، كما أنه من الممكن فهم الولاء بطريقة أفضل لكونه وسيلة للتبادل و المقايضة، و كذلك ظاهرة تراكمية، و هو مرتبط بشكل أو بآخر بالاستثمارات السابقة، سواء كانت مادية أو نفسية مقابل الولاء المطلوب، فكلما كان هناك زيادة في معدل المصالح المتبادلة من وجهة نظر الأفراد زادت درجة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، و بهذا يمكن أن يعد الولاء قائما على اعتبارات منفعية، كما يمكن قياسه من خلال هذا التوجه².

وترى علام أن هناك فرقا بين كثير من الباحثين على أن وجود علاقة قوية بين مكاسب العمل و الولاء التنظيمي، و مكاسب العمل هذه تنقسم إلى ثلاثة أقسام، كما صنفها كل من Herzberg, Kallaberg, Katz و هي مكاسب الواجب التنظيمي ومكاسب اجتماعية، و مكاسب تنظيمية .

¹ - المرجع نفسه، ص ص 159-160 .

² - المرجع نفسه، ص 160 .

يقصد بمكاسب الواجب التنظيمي تلك التي حصل عليها الأفراد بشكل مباشر عند أدائهم الواجبات المكلفين بها داخل المنظمة، و ذلك من خلال استمتاع العاملين بنوعية العمل الذي يؤدونه، و قبولهم لتحديات العمل، و توجيههم الذاتي، و شعورهم بالمسؤولية الملقاة عليهم، و صلاحياتهم داخل المنظمة، وكذلك التنوع في أداء العمل، و مدى وجود الفرص أمامهم لاستغلالهم مهاراتهم و قدراتهم الذاتية. بينما المكاسب الاجتماعية هي التي حصل عليها العاملون نتيجة لتفاعلهم مع باقي العاملين في المنظمة مثل:

الصدقات، و التعاون و المشاركة بينهم كزملاء، و بينهم المشرفين و رؤسائهم في العمل. لذا تقتصر المكاسب الاجتماعية على نوع المكاسب الصريحة، في حين انه يقصد بالمكاسب التنظيمية، تلك المكاسب التي تقدمها المنظمة للمنتسبين إليها بهدف زيادة معدل أدائهم الوظيفي في الأعمال المنوطة بهم، إضافة إلى زيادة الفعالية التنظيمية، وضمان استمرار العاملين كأعضاء عاملين داخل هذه المنظمة، و تقتصر المكاسب التنظيمية على جميع المكاسب الصريحة، كالرواتب، والأجور، و الخدمات الاجتماعية، و الأمن الوظيفي، والتعويض في حالات الإصابة في أثناء العمل الرسمي و تحسين بيئة العمل المرضية لأدائهم، و توافر فرص الترقية.

فكلما زاد استثمار العاملين في المنظمة كان احتمال تركهم للعمل ضعيفا، بمعنى أن العاملين عندما يحظون بمكانة في المنظمة يكون ولاؤهم أكبر، مما يصعب عليهم ترك العمل، و مغادرة المنظمة، التي يزداد ارتباطهم بها. و يمكن فهم هذا التصور من خلال وجود عوامل تحد أو تمنع الأفراد في منظمة ما من الانتقال إلى منظمة أخرى، مثل :

1- ما قد يجنيه العاملون من خسائر مادية نتيجة لتركهم العمل في تلك المنظمة.

2- فقدانهم مناصبهم و صلاحياتهم داخل المنظمة.

3- كما أن التقدم في العمر، و مدة الخدمة في المنظمة أحد أهم العوامل التي تحد

و تمنع العاملين من ترك المنظمة¹.

¹ - المرجع نفسه ، ص 161.

رابعاً : قياس الولاء التنظيمي :

يوجد العديد من المقاييس التي تستخدم لغرض قياس الولاء التنظيمي، ونظراً لصعوبة التطرق لها كلها سنعمل على ذكر البعض منها على النحو التالي¹:
لقد قام بروانر و آخرون ، Brockener & al قياس الولاء التنظيمي من خلال عدة مقاييس حيث و إلى غاية 1997 كن يعتمد على مقياس سميث وشواقرت ، (Schwyhert & Smith) 1972 .

وقد اعتبر هذا المقياس خاص بقياس التطوع ، Engagement و نظراً للاختلاف الموجود بين هذا التطوع و الولاء التنظيمي، اتفق بروانر ، Brockener مع نظرة كل من بورتر و آخرون Porter & al ، حول النظرة للولاء التنظيمي على أنه بناء متعدد الأبعاد، ومن المقاييس الأخرى نجد مقياس .، O'reilly & Chatman أورلي و شتمان الذي طور سنة 1986.(Delphin, 2005).

- مقياس بورتر و آخرون (1974) porter & al :

لقد طور بورتر و آخرون (1974) porter & al (موداي و آخرون 1979) مقياسا الذي يسمح بقياس الولاء التنظيمي من خلال (18) بند وفق سلم ليكرت المكون من سبعة درجات من موافق تماما إلى غير موافق تماما .

مقياس ألان و آخرون (1993، Allen & al

يتكون المقياس في الأصل من 24 بندا، وبعدها تم حذف بندين من كل بند بعد إعادة بناءه

من طرف كل من ألان و آخرون (1993) Allen & al

يستخدم المقياس لقياس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة، المتمثلة في الولاء العاطفي، الولاء المستمر و الولاء المعياري، ما يسمح بمعرفة قوة العلاقة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة و يتكون من ثمانية عشر بندا تتوزع على كل من الأبعاد الثلاثة على النحو التالي:

¹ - المرجع نفسه، ص 162.

- الولاء العاطفي : ستة بنود.
- الولاء المستمر : ستة بنود.
- الولاء المعياري : ستة بنود.

القسم الثاني :

الجانب الميداني

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة

الاجراءات المنهجية للدراسة

أولاً : مجالات الدراسة

ثانياً : منهج الدراسة

ثالثاً : أدوات جمع البيانات

رابعاً : أساليب المعالجة الاحصائية

أولاً : مجالات الدراسة :

المجال المكاني : يقتصر البحث على مقر بلدية عين معبد.

المجال الزمني : يتمثل المجال الزمني في المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية، حيث تمت على مرحلتين :

المرحلة الأولى :

الدراسة الاستطلاعية التي تم من خلالها الاطلاع على ميدان الدراسة واكتشاف الخصوصيات اللازمة والتعرف عليه بغرض جمع البيانات والحصول على المعطيات اللازمة للبحث وتم ذلك في الفترة الممتدة من 10 فيفري 2016 إلى 20 فيفري 2016 . وفيها كذلك اختبرت أداة الدراسة على عينة تكونت من 8 موظفين تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

المرحلة الثانية : الدراسة الميدانية :

وهي المرحلة الممتدة من 20 فيفري إلى غاية 10 مارس وفيها تم توزيع الاستبيان وجمعه للشروع في تفريغ البيانات في برنامج SPSS 22 لتتم بعد ذلك عملية التحليل .

المجال البشري :

مجتمع البحث: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، ويعرف موريس أنجرس مجتمع البحث على أنه «: عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث والتقصي.¹ » وانطلاقاً من هذا التعريف يمكن القول أن مجتمع البحث يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

1- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية ، ترجمة: بوزيد صحراوي و كمال بوشرف و سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر العاصمة، 2006، ص 304.

وفي مجال دراستنا الحالي يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية عين معبد والذي يتكون من 45 موظف، ونظرا لصغر الحجم فقد تم الحصر الشامل كأسلوب يتم من خلاله جمع المعلومات من عناصر المجتمع ككل، أي جميع موظفي بلدية عين معبد والبالغ عددهم 45 موظف، بعد استبعاد 8 موظفين الذين تم عليهم إجراء ثبات الاختبار.

ثانيا : منهج الدراسة :

في ضوء أهداف الدراسة والأسئلة التي نحاول الإجابة عنها، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي" الذي يرتبط استخدامه غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية والتي استخدمته منذ نشأته وظهوره، ولكن هذا لا يعني أن استخدامه وتطبيقه يقتصر على هذه العلوم فحسب بل أنه يستخدم أحيانا في دراسات علوم الطبيعة لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة، ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو لحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره".¹ استخدمنا في بحثنا مدخل المسح الاجتماعي حيث يتناول موظفي بلدية عين معبد المجتمع الأصلي من أجل تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين.

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا وبشكل أساسي على استبانة (مقياس) تم إعدادها لقياس متغيرات الدراسة، يقيس الجزء الأول الثقافة التنظيمي، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس مستوى الولاء التنظيمي إذ تم الاستعانة بنموذج بورتر و زملائه و هو مقياس أعده بورتر و مجموعة من الباحثين سنة 1974 حيث أعده بطريقة تمكن المستجيب من تقدير مدى اتفاق مضمون الفقرة مع ما يشعر به من ولاء للمؤسسة، و قد ترجمه إلى اللغة العربية و قد ذكر أن هناك اتفاق بين العلماء حول استخدام هذه الأداة لقياس الولاء التنظيمي . و قد اعتمده الكثير من الباحثين (باسم عباس كريدي) .
وقد تم إجراء بعض التعديلات لتتوافق مع بيئة الدراسة .

¹ - هشام حسان : منهجية البحث العلمي ، ط2 ، الجزائر، 2007 ، ص74 .

يحتوي الاستبيان على 34 عبارة موزعة على ثلاثة محاور :

المحور الأول :

ويحوي البيانات الشخصية : (الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، الأقدمية)

المحور الثاني:

لقياس الثقافة التنظيمية ويضم 12 عبارة موزعة على 3 أبعاد

1 . بعدا السياسات والإجراءات ، تمثله العبارات : (1 ، 2 ، 3 ، 4) .

2 . بعد الأنماط السلوكية، تمثله العبارات : (5 ، 6 ، 7 ، 8) .

3 - بعد القيم التنظيمية، تمثله العبارات : (9 ، 10 ، 11 ، 12) .

المحور الثالث :

لقياس مستوى الولاء التنظيمي، ويضم 18 عبارة.

وقد اعتمدنا على مقياس سلم ليكرت ذو البدائل الخمسة وفق الأوزان التالية :

موافق بشدة (05 درجات)، موافق (04 درجات)، محايد (03 درجات)، غير موافق (

02 درجتان)، غير موافق بشدة (01 درجة) .

صدق أداة البحث :

- الصدق الظاهري :

قمنا بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على بعض من أساتذة الجامعة ،وقد طلبنا من إبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها .

هذا بالإضافة إلى إدخال تعديلات على صياغة عبارات الاستبانة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها الأساتذة، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها .

- الصدق البنائي :

وقصد اختبار صدق عبارات الاستبيان تم إجراء دراسة اختباريه عرض خلالها الاستبيان على 5 أفراد من مجتمع البحث للتعرف على درجة وضوح عبارات الاستبيان

والاستيعاب لمضامينه، حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الاستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملاحق .

ولحساب ثبات الاستبيان استخدمنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test Re-Test بتطبيق الاستبيان على عينة تجريبية عشوائية بلغت 8 أفراد من أفراد مجتمع الدراسة، وبعد أسبوعين من الاختبار الأول أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجموعة على ذلك الاختبار (0.861) في الفترتين وبما أن هذه القيمة مرتفعة فإن هذا مؤشر جيد على ثبات أداة الدراسة وملائمتها لأغراض الدراسة .
ووفق معامل ثبات الاتساق الداخلي الذي يعكس مدى تجانس عبارات الاختبار استخدمنا معامل كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمة الثبات (0.936) وهي قيمة كافية لأغراض الدراسة .

رابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية :

تم استخدام برنامج (Spss) في معالجة البيانات إحصائياً حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل ارتباط بيرسون
- Test Re -Test
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach ' alpha coefficient) .
- معاملي الارتباط والتحديد (Régression) .

المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي :

. حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها .

. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة

نحو كل فقرة جاءت في الاستبانة.

. **الانحراف المعياري Standard Deviation** وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركيز الإجابات وتشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما¹.

. **معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation Coefficient** بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) .

كما يعد كأحد المؤشرات الإحصائية البارامترية لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين أحدهما مستقل وثنائيهما تابع .

وقيمة هذا المعامل تتراوح ما بين (+ 1 إلى - 1) وتدل القيمة الخطية (+ 1 أو - 1) لمعامل ارتباط بيرسون على وجود علاقة تامة بين المتغيرين، وبالمقابل تدل قيمته المساوية (0) على انعدام وجود علاقة خطية بين المتغيرين المدروسين ، وكلما اقتربت قيمة بيرسون من (+ 1) أو من (- 1) دل ذلك على وجود علاقة قوية بينهما ، وإذا اقتربت من (0) دل ذلك على ضعف العلاقة .

. **معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha (α)** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة، وتضع **أوما سيكاران** قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي²:

إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة .

¹ - محمد شامل فهمي، **الإحصاء بلا معاناة - المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS** - معهد إدارة العامة، الرياض، 2005، ص186.
² - أوما سيكاران، **طرق البحث في الإدارة**، مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص44.

إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.6 - 0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.7 - 0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

الانحدار الخطي Régression Linear يعتمد مفهوم الانحدار على دراسة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهدف التنبؤ بدرجات المتغير التابع من خلال درجات المتغيرات المستقلة ، ويعتمد الانحدار على الارتباط ، فالانحدار يهدف إلى الإفادة من الارتباط في التنبؤ¹.

.الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) :

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة نمر الآن إلى اختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي للاستبانة، ويرى **كيرلنجر** أن من أهم الطرق لتحقيق ذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه².

ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور، وذلك لكل محور من محاور الدراسة.

وقد حصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية :

¹ - بوعلاق محمد : الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط2 ، الأمل للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2012.

² - جوال محمد السعيد : نحو تفعيل دور المدير في ادارة الوقت ، ماجستير علوم التسيير، 2010 ، ص 138.

جدول رقم (1) : لمعاملات الارتباط بين درجات فقرات أبعاد المحور الأول (الثقافة التنظيمية) مع الدرجة الكلية لكل بعد .

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
العبارة	معامل ارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	0.776 **	5	0.877 **	9	0.862 **
2	0.920 **	6	0.664 **	10	0.742 **
3	0.862 **	7	0.860 **	11	0.874 **
4	0.878 **	8	0.715 **	12	0.767 **

يتضح من خلال الجدول (1) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات كل بعد (السياسات والإجراءات ، الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية) والدرجة الكلية لفقرات والذي بين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين القيم (0.776 و 0.920) بالنسبة للبعد الأول ومن (0.664 و 0.877) بالنسبة للبعد الثاني و من (0.742 و 0.874) بالنسبة للبعد الثالث كما نلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة ، وأن قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.01 ، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (2) : لمعاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني (الولاء التنظيمي) مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الولاء التنظيمي					
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	0.474 **	7	0.457 **	13	0.307 **
2	0.822 **	8	0.486 **	14	0.776 **
3	0.629 **	9	0.612 **	15	0.672 **
4	0.617 **	10	0.577 **	16	0.599 **
5	0.548 **	11	0.611 **	17	0.460 **
6	0.440 **	12	0.629 **	18	0.487 **

يتضح من خلال الجدول (08) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالولاء التنظيمي تراوحت بين (0.822) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (2)، وبين (0.307) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (13)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (3) : معامل الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا.

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.866	12	الثقافة التنظيمية
0.873	18	الولاء التنظيمي
0.927	30	الاتجاه العام

يتضح من خلال الجدول (09) أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية في عينة الدراسة كانت قيمته (0.866) وهي قيمة ممتازة ، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالولاء التنظيمي فقد كانت قيمته (0.873) وهي قيمة ممتازة كذلك، أما معامل الثبات للدراسة فقد كانت قيمته (0.927) وهي قيمة ممتازة جدا وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به الدراسة ككل .

الفصل الخامس :

تحليل وعرض نتائج الدراسة

تحليل وعرض نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل معطيات الدراسة

ثانياً: عرض و مناقشة الفرضية الأولى

ثالثاً: عرض و مناقشة الفرضية الثانية

رابعاً: عرض ومناقشة الفرضية الثالثة

تحليل وعرض نتائج الدراسة

البيانات الشخصية للمبحوثين :

توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
81.1 %	30	ذكر
18.9 %	07	أنثى
100 %	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول (4) أن عينة الدراسة في اغلبها من الذكور نسبة 81.1 % في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة 18.9 % وهذه النسبة تفسرها بيئة العمل وهي القرية كون مجتمع الدراسة مجتمع محافظ تقل فيه حركة مظاهر حركة الرجال بالرغم من ارتفاع التعلم في وسط الإناث إلا أن أكثرهن لا يزلن في هذه المنطقة .

توزيع أفراد العينة حسب السن :

النسبة	التكرار	السن
45.9 %	17	من [30 – 20]
16.2 %	6	من [40 – 31]
32.43 %	12	من [50 – 41]
5.40 %	2	من 50 فما فوق
100 %	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول (5) أعلاه يتضح ان نسبة 45.9 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة ، وان نسبة 16.2 % من أفراد عينة البحث أعمارهم من 31 إلى 40 سنة ، وان نسبة 32.4 % أعمارهم تتراوح ما بين 41 و 50 سنة وان نسبة 5.40 % أعمارهم أكثر من 50 سنة .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي :

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الدراسي
00%	00	ابتدائي
29.7%	11	متوسط
40.5%	15	ثانوي
29.7%	11	جامعي
100%	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول (6) أن المستوى الدراسي الغالب هو الثانوي حيث بلغت نسبته 29.7 % يليه المستوى الجامعي والمتوسط بنسبة 29.7 % لكل منهما ، وهذا يعود إلى نوع الوظائف الممارسة في البلدية وهو في الغالب استخراج الوثائق الإدارية الذي لا يتطلب تكويناً إدارياً عالياً .

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية :

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
32.43 %	12	3 سنوات فأقل
13.51 %	5	من [4 - 6] سنوات
18.91 %	7	من [7 - 9] سنوات
35.13 %	13	10 سنوات فأكثر
100 %	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول (7) أن فئة الخبرة الأكثر انتشاراً في عينة الدراسة هي أكثر من 10 سنوات بنسبة بلغت (35.13 %) يليها فيئها أقل من 3 سنوات بنسبة (32.43 %) .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

جدول رقم (8) : الإحصاءات الوصفية للعينة حسب متغير السياسات والإجراءات

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
1	0.85	4.21	00	3	1	18	15	التكرار يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في البلدية .	1
			00	8.1	2.7	48.6	40.5		
2	0.97	3.94	2	1	3	22	9	التكرار تسهر السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البلدية .	2
			5.4	2.7	8.1	59.5	24.3		
4	0.86	3.62	1	3	8	22	3	التكرار تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل البلدية .	3
			2.7	8.1	21.6	59.5	8.1		
3	0.87	3.83	1	2	5	23	6	التكرار تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء التنظيمي والانتماء للبلدية.	4
			2.7	5.4	13.5	62.2	16.2		
	0.88	3.90	السياسات والإجراءات						

يتضح من خلال الجدول (8) أن السياسات والإجراءات غابا ما تحتل مكانة كبيرة لدى موظفي بلدية عين معبد وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (3.90) بانحراف معياري قدره (0.88) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد .

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالسياسات والإجراءات تنازليا كما يلي :

- جاءت الفقرة (1) التي تضمنت « يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في البلدية . » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) بانحراف معياري (0.85) وهذا ما يدل على أن موظفي بلدية عين معبد ملتزمين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في البلدية « إن هذا الاتجاه يعكس وعي الموظفين بإجراءات العمل المعتمدة في البلدية .

- جاءت الفقرة (2) التي تضمنت « تسهر السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البلدية . » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها حيث بلغ المتوسط

تحليل وعرض نتائج الدراسة

الحسابي (3.94) بانحراف معياري قدره (0.97) وهذا ما يدل على أن الموظفين يدركون انه يجب عليهم السهر على تحقيق أهداف البلدية .

-جاءت الفقرة (4) التي تضمنت «تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء التنظيمي والانتماء للبلدية» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.83) بانحراف معياري (0.87) وهذا ما يدل على أن الموظفين يعتبرون أن السياسات والإجراءات المتبعة تعزز الولاء التنظيمي .

-جاءت الفقرة (3) التي تضمنت «تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل البلدية» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.62) بانحراف معياري (0.86) وهذا ما يدل على أن الموظفين يرون في الغالب أن السياسات والإجراءات تراعي ثقافة الموظفين في البلدية .

إن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل، وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة البلدية في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، وتبين أيضا أن هناك اهتمام من قبل الموظفين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا يدل على مدى التزام الموظفين وشعورهم بحجم المسؤولية .

إن السياسات والإجراءات المتبعة في البلدية واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل، وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة البلدية في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، وتبين أيضا أن هناك اهتمام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا يدل على مدى التزام وولاء العاملين وشعورهم بحجم المسؤولية ، وتتفق دراستنا مع دراسة مع دراسة أماني جمال " علاقة الثقافة بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة " وتختلف مع دراسة وافية صحراوي " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية لدى اطارات الجامعة " التي توصلت ان السياسات الممارسة لا تستجيب لطموحات ورغبات الاطارات .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

جدول رقم (9) : الإحصاءات الوصفية للعينة حسب متغير الأنماط السلوكية

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
2	1.00	3.86	1	4	3	20	9	التكرار	1
			2.7	10.8	8.1	54.1	24.3	النسبة	
3	1.08	3.67	1	7	2	20	7	التكرار	2
			2.7	18.9	5.4	54.1	18.9	النسبة	
1	0.84	3.89	00	4	3	23	7	التكرار	3
			00	10.8	8.1	62.2	10.8	النسبة	
4	1.18	3.59	4	3	3	21	6	التكرار	4
			10.5	8.1	8.1	56.8	16.2	النسبة	
	1.02	3.75	الأنماط السلوكية						

يتضح من خلال الجدول (9) أن الأنماط السلوكية غالبا ما تحتل مكانة كبيرة لدى

موظفي بلدية عين معبد وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (3.75)

بانحراف معياري قدره (1.02) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد .

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص

بالسياسات والإجراءات تنازليا كما يلي :

- جاءت الفقرة (3) التي تضمنت « يتبع الموظفين الأنماط السلوكية الني تساهم في

تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى

الموظفين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) بانحراف معياري (

0.84) وهذا ما يدل على أن موظفي بلدية عين معبد الأنماط السلوكية التي تساهم تحقيق

الأداء .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

- جاءت الفقرة (1) التي تضمنت « يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل البلدية » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) بانحراف معياري (1.08) وهذا ما يدل على أن موظفي بلدية عين معبد ملتزمون بالسلوكيات التي بالقوانين والنظم .

- جاءت الفقرة (2) التي تضمنت « يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل البلدية » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (1.08) وهذا ما يدل على أن موظفي بلدية عين معبد ملتزمون بالسلوكيات التي بالقوانين والنظم .

- جاءت الفقرة (4) التي تضمنت « يلتزم الموظفون بالبلدية بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (1.08) وهذا ما يدل على أن موظفي بلدية عين معبد ملتزمون بمواعيد العمل الرسمية .

إن الأنماط السلوكية السائدة في البلدية تُساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن البلدية، وهذا تجسد من خلال إدراك الموظفين بأهمية إتباع السلوك الايجابي، الذي يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، ويعمل على تعزيز مكانة البلدية داخل المجتمع.

تحليل وعرض نتائج الدراسة

جدول رقم (10) : الإحصاءات الوصفية للعينة حسب متغير القيم التنظيمية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
4	1.38	3.02	10	1	7	16	3	التكرار
			27	2.7	18.9	43.2	8.1	النسبة
3	1.54	3.05	9	7	2	11	8	التكرار
			24.3	18.9	5.4	29.7	21.6	النسبة
1	1.36	3.62	6	2	1	19	9	التكرار
			16.2	5.4	2.7	5.4	16.2	النسبة
2	1.50	3.18	10	2	2	17	6	التكرار
			27	5.4	5.4	45.9	16.2	النسبة
	1.44	3.21	القيم التنظيمية					

يتضح من خلال الجدول (10) إن القيم التنظيمية أحيانا ما تحتل مكانة لدى موظفي بلدية عين معبد وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (3.21) بانحراف معياري قدره (1.44) مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد .

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالقيم التنظيمية تنازليا كما يلي :

جاءت الفقرة (3) التي تضمنت يحافظ الموظفين على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام . في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21) بانحراف معياري (1.36) وهذا ما يدل على أن موظفي بلدية عين معبد يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل فيما بينهم ، وأن هناك إدراك بضرورة التعاون لانجاز المهام المطلوبة ، كما أن العلاقات الطيبة يحقق التوافق والانسجام وهذا يمكن إرجاعه إلى نقص العمل في القرية وأن أي موظف حاضر يستطيع انجاز المهام حسب ما يسنح به القانون .

جاءت الفقرة (4) التي تضمنت يقوم الموظفين بأداء المهام والواجبات دون إشراف ، حيث يتوفر القدرة على تحمل المسؤولية . في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18) بانحراف معياري (1.50) وهذا ما يدل على تدل على أن موظفي بلدية عين معبد متفوقون بأنه يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية دون إشراف ، وهذا راجع إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين لديهم خبرة التي تساعدهم على اكتساب المهارة والقدرة على تحمل المسؤولية .

جاءت الفقرة (2) التي تضمنت يتقبل الموظفين الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة البلدية وتطويرها . في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.05) بانحراف معياري (1.54) وهذا ما يدل على لأن للضغوط فترات محددة وهي فترة الدخول الاجتماعي استطاع الموظفين التأقلم معها أما مؤخرا فقد نقصت الضغوط نظرا لإدخال المعلوماتية للبلديات .

جاءت الفقرة (1) التي تضمنت تنظر إدارة البلدية إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في البلدية . في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02) بانحراف معياري (1.38) وهذا ما يدل على متفوقون على أن إدارة البلدية لا تنظر إلى العنصر البشري بأهمية كبيرة ، عكس المؤسسات الحديثة التي ترى أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي .

إن القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهمالخ.

والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بالموارد البشرية والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين والمحافظة على العلاقات الطيبة .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

تنظر إدارة البلدية إلى العنصر البشري بأنه من الموارد الهامة والمتاحة لديها، وهذا يشير إلى مدى اهتمام إدارة البلدية بالموارد البشرية، حيث تُقدم إدارة البلدية البرامج التدريبية المختلفة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة.

تحليل وعرض نتائج الدراسة

جدول رقم (11) : الإحصاءات الوصفية للعينة حسب متغير الولاء التنظيمي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
2	0.89	3.97	1	2	3	22	9	التكرار	1
			2.7	5.4	8.1	59.5	24.3	النسبة	
8	1.25	3.62	3	6	2	17	9	التكرار	2
			8.1	16.2	5.4	45.9	24.3	النسبة	
7	1.15	3.64	4	2	3	22	6	التكرار	3
			10.8	5.4	8.1	59.5	16.2	النسبة	
3	1.01	3.97	1	3	4	17	12	التكرار	4
			2.7	8.1	10.8	45.9	32.4	النسبة	
1	0.76	4.24	00	1	4	17	15	التكرار	5
			00	2.7	10.8	45.9	40.5	النسبة	
6	1.14	3.75	3	2	5	18	9	التكرار	6
			8.1	5.4	13.5	48.6	24.3	النسبة	
14	1.47	3.13	10	1	6	14	6	التكرار	7
			27	2.7	16.2	37.8	16.2	النسبة	
5	0.89	3.83	1	2	6	21	7	التكرار	8
			2.7	5.4	16.2	56.8	18.9	النسبة	
4	0.88	3.94	00	4	3	21	9	التكرار	9
			00	10.8	8.1	56.8	24.3	النسبة	
9	1.28	3.56	4	5	2	18	8	التكرار	10
			10.8	13.5	5.4	48.6	21.6	النسبة	
16	1.47	3.05	9	5	4	13	6	التكرار	11
			24.3	13.5	10.8	35.1	16.2	النسبة	
12	1.16	3.40	3	6	6	17	5	التكرار	12
			8.1	16.2	16.2	45.9	13.5	النسبة	
11	1.01	3.48	1	7	6	19	4	التكرار	13
			2.7	18.9	16.2	51.4	10.8	النسبة	
17	1.47	3.00	10	4	4	14	5	التكرار	14
			27	10.8	10.8	37.8	13.5	النسبة	
13	1.55	3.37	9	2	2	14	10	التكرار	15
			24.3	5.4	5.4	37.8	27	النسبة	
15	1.43	3.05	10	2	5	16	4	التكرار	16
			27	5.4	13.5	43.2	10.8	النسبة	
18	1.42	2.75	13	1	7	14	2	التكرار	17
			35.1	2.7	18.9	37.8	5.4	النسبة	
10	1.26	3.50	4	5	2	19	7	التكرار	18
			10.8	13.5	5.4	51.4	18.9	النسبة	
	1.45	3.51	الولاء التنظيمي						

تحليل وعرض نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية عين معبد مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.45) ويظهر من خلال العبارات والتي تدل على أن الموظفين يعملون على المحافظة على سمعة البلدية ولديهم الرغبة بالبقاء في عملهم وهذا راجع إلى الشعور بالراحة والاستقرار والعلاقات الأخوية بين الموظفين. وهذا ما توصلت له دراسة أمانى جمال " علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية والحكومية بمحافظة غزة "

تحليل وعرض نتائج الدراسة

عرض وتحليل النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة :

عرض ومناقشة الفرضية الأولى :

لاختبار فرضية الأولى التي مفادها (يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للسياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد .

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين المتغيرات ومعامل

الارتباط والانحدار لتوضيح التأثير كما هو موضح في الجداول الآتية :

جدول رقم (12) معامل ارتباط بيرسون بين السياسات والإجراءات والولاء التنظيمي

Correlations

	إجراءات سياسات	ولاء تنظيمي
سياسات	Pearson Correlation	1
إجراءات	Sig. (2-tailed)	,527**
	N	,001
		37
ولاء تنظيمي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,527**
	N	,001
		37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين السياسات والإجراءات ودرجة الولاء التنظيمي، حيث r المحسوبة تساوي 0.527 هذا إحصائيا يعني أن السياسات والإجراءات تفسر لنا ما نسبته % 52.7 من درجة الولاء التنظيمي وهي نسبة مقبولة ، وبهذا نقول بوجود علاقة بين السياسات والإجراءات ومستوى ممارسة الولاء التنظيمي .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

عرض ومناقشة الفرضية الثانية :

لاختبار فرضية الثانية التي مفادها (يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد .

جدول رقم (13) معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط السلوكية والولاء التنظيمي

Correlations

	أنماط سلوكية	ولاء تنظيمي
Pearson Correlation	1	,633**
Sig. (2-tailed)		,000
N	37	37
Pearson Correlation	,633**	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط السلوكية

ودرجة الولاء التنظيمي، حيث r المحسوبة تساوي 0.633 هذا إحصائياً يعني أن

السياسات والإجراءات تفسر لنا ما نسبته % 63.3 من درجة الولاء التنظيمي وهي نسبة

مرتفعة ، وبهذا نقول بوجود علاقة بين الأنماط السلوكية ومستوى ممارسة الولاء التنظيمي .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

عرض ومناقشة الفرضية الثالثة :

لاختبار فرضية الثالثة التي مفادها (يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الولاء التنظيمي لموظفي بلدية عين معبد .

Correlations

	قيم تنظيمية	ولاء تنظيمي
Pearson Correlation	1	,785**
Sig. (2-tailed)		,000
N	37	37
Pearson Correlation	,785**	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول رقم (14)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين القيم التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، حيث r المحسوبة تساوي 0.785 هذا إحصائياً يعني أن السياسات والإجراءات تفسر لنا ما نسبته % 78.5 من درجة الولاء التنظيمي وهي نسبة كبيرة ، وبهذا نقول بوجود علاقة بين القيم التنظيمية ومستوى ممارسة الولاء التنظيمي .

Correlations

	تنظيمية ثقافة	ولاء تنظيمي
Pearson Correlation	1	,996**
Sig. (2-tailed)		,000
N	37	37
Pearson Correlation	,996**	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول رقم (15)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين مكونات الثقافة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي ، حيث r المحسوبة تساوي 0.996 هذا إحصائياً يعني أن

تحليل وعرض نتائج الدراسة

السياسات والإجراءات تفسر لنا ما نسبته % 99.6 من درجة الولاء التنظيمي وهي نسبة مرتفعة جداً، وبهذا نقول بوجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ومستوى ممارسة الولاء التنظيمي .

جدول رقم (16) معامل الانحدار الخطي للمتغيرين السياسات والإجراءات والولاء التنظيمي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T (ت)	Sig. مستوى المعنوية
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,672	,514		3,254	,003
سياسات و إجراءات	,473	,129	,527	3,665	,001

Dependent Variable: a. ولاء تنظيمي

من خلال الجدول أعلاه ولدى النظر لعمود مستوى المعنوية المقابل لمتغير السياسات والإجراءات حيث بلغ 0.001 يتضح أن متغير السياسات والإجراءات له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الولاء التنظيمي .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

جدول رقم (17) معامل الارتباط والتحديد بين السياسات والإجراءات والولاء التنظيمي

Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate
1	,527 ^a	,277	,257	,59262

a. Predictors: (Constant), سياسات وإجراءات

وبلغت قيمة معامل التحديد 0.27 الأمر الذي يعني أن 27 % من تغيرات التابع (الولاء التنظيمي) يفسرها تغيرات المتغير المستقل (السياسات والإجراءات) .

جدول رقم (18) معامل الانحدار الخطي للمتغيرين أنماط سلوكية والولاء التنظيمي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T (ت)	Sig. مستوى المعنوية
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,468	,434		3,384	,002
	أنماط سلوكية	,547	,113	,633	4,837	,000

a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي

من خلال الجدول أعلاه ولدى النظر لعمود مستوى المعنوية المقابل لمتغير أنماط سلوكية حيث بلغ 0.000 يتضح أن متغير أنماط سلوكية له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الولاء التنظيمي .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

جدول رقم (19) معامل الارتباط والتحديد بين أنماط سلوكية والولاء التنظيمي

Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate
1	,633 ^a	,401	,383	,53970

a. Predictors: (Constant), سلوكية أنماط,

وبلغت قيمة معامل التحديد 0.40 الأمر الذي يعني أن 40 % من تغيرات التابع

(الولاء التنظيمي) يفسرها تغيرات المتغير المستقل (أنماط سلوكية) .

جدول رقم (20) معامل الانحدار الخطي للمتغيرين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T (ت)	Sig. مستوى المعنوية
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,037	,211		9,667	,000
قيم تنظيمية	,461	,062	,785	7,485	,000

a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي

من خلال الجدول أعلاه ولدى النظر لعمود مستوى المعنوية المقابل لمتغير قيم

تنظيمية حيث بلغ 0.000 يتضح أن متغير قيم تنظيمية له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية

على المتغير التابع الولاء التنظيمي .

تحليل وعرض نتائج الدراسة

جدول رقم (21) معامل الارتباط والتحديد بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي

Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate
1	,785 ^a	,616	,605	,43225

a. Predictors: (Constant), تنظيمية قيم

وبلغت قيمة معامل التحديد 0.61 الأمر الذي يعني أن 61 % من تغيرات التابع (الولاء التنظيمي) يفسرها تغيرات المتغير المستقل (قيم تنظيمية) .

من خلال إجراء تحليل المقارنة بين نتائج معاملات الارتباط بين بعض أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي توصلنا إلى أن كل الأبعاد تؤثر على الولاء التنظيمي بدرجات متفاوتة وإن أكثرها تأثيراً هي القيم التنظيمية، وهذا يدل أن موظف بلدية عين معبد يتمتع بولاء تنظيمي للبلدية.

وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين في البلدية محل الدراسة كما هو موضح الجدول التالي :

مستوى الدلالة	الولاء التنظيمي		
0.001	0.527**	السياسات والإجراءات	الثقافة التنظيمية
0.000	0.633**	الأنماط السلوكية	
0.000	0.785**	القيم التنظيمية	
0.000	0.648		

جدول رقم (22)

تحليل وعرض نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعض المكونات الثقافية والولاء التنظيمي (0.648) وهي دالة عند 0.01 . ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ كل مكون على حدا .

أ - السياسات والإجراءات : نلاحظ ارتباط السياسات والإجراءات بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي تقدر بـ (0.527) مما يدل على أن للسياسات والإجراءات تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي .

ب - الأنماط السلوكية : نلاحظ ارتباط الأنماط السلوكية بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي تقدر بـ (0.633) مما يدل على أن للأنماط السلوكية تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي .

ج - القيم التنظيمية : نلاحظ ارتباط القيم التنظيمية بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي تقدر بـ (0.785) مما يدل على أن للقيم التنظيمية تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي ، كما نلاحظ أن مستوى تأثيرها أكبر من تأثير المكونات الأخرى .

خاتمة :

بما أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فإن لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى. فالمنظمات العامة تختلف عن المنظمات الخاصة والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات تختلف عن الفنادق .

كما أن المنظمات التي تعمل في نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض فلن تجد بلدية لها شخصية مماثلة لبلدية أخرى لأن المحيط يختلف من بلدية لأخرى .

وما يمكن استنتاجه: أن كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته، تجد لها ثقافتها الخاصة، هذه الثقافات وليدة اختيارها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي من أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي .

وتؤكد أدبيات التنظيم المعاصرة صعوبة عزل المنظمات عن بيئتها الثقافية الحضارية وفق النظرة العضوية، والأيكولوجية التي تتعامل مع المنظمات باعتبارها كائنات اجتماعية تتنفس من خلال نظامها الثقافي، وتستمد منه الكثير من المدخلات، فالبيئة المحيطة تفرض على المنظمات الكثير من الأشياء حتى لو لم تكن القوانين الرسمية تنص على ذلك، والمنظمات على اختلاف أنشطتها تعد وفقاً لمفهوم النظام الثقافي الاجتماعي نظاماً فرعية لكل منها ثقافتها الخاصة بها التي تصب، وتنسجم مع الثقافة بمعناها الأوسع¹ .

عند النظر لعلاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي فإننا نجد أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الولاء التنظيمي، كما أن قيم الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الولاء التنظيمي وفقاً لما أظهرته نتيجة ارتباط بيرسون؛ مما يعني أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث يقل مستوى الولاء التنظيمي كلما ضعفت ثقافة المنظمة.

¹ - عامر خضر الكبيسي : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ،الدوحة ، 1998 ، ص 68 .

فكما هو معروف أن الأفراد يأتون إلى بيئات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات للأفراد نحو المنظمة ونحو بيئة العمل، وقد تكون سلبية أو إيجابية، فالاتجاه الإيجابي يترتب عليه ممارسة الفرد لأنماط السلوكية الإيجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل، وبذل الجهد والتعاون. أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية فتمثل الصور التي تظهر الفرد كإنسان غير متعاون، غير مخلص، عدم الولاء والالتزام². ومن أجل ذلك لابد من توفر الثقافة التنظيمية التي تعمل على تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على تكوين الاتجاهات الإيجابية مما يساعد في رفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال المؤشرات التي سبق عرضها، من خلال الاهتمام في القيم لكونها المكون الرئيس للثقافة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي إلى أن هذه العناصر تؤثر على الولاء التنظيمي مما يعني أنه يمكننا التنبؤ بقيمة المتغير التابع الولاء التنظيمي عند معرفة قيمة السياسات والإجراءات، الأنماط السلوكية والقيم التنظيمية. كما أن هذه النتيجة تعني أنه كلما ارتفعت قيمة من قيم هذه العناصر ارتفع مستوى الولاء التنظيمي وبناءً عليه يمكن زيادة مستوى الولاء عن طريق منح الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات، والاهتمام بمصلحة الموظفين، وجعل الموظفين، ومعاملة الموظفين بالمساواة، والتعاطف مع الذين لديهم مشكلات داخل العمل وخارجه، وإلغاء الطبقة والعنصرية التي تعيق العمل. كما أظهرت نتيجة تحليل الانحدار بأنه كلما ارتفعت قيمة الكفاءة ارتفع مستوى الولاء التنظيمي، ويكون ذلك عن طريق زيادة البحث لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء، ودراسة الأساليب الإدارية الحديثة بصورة منتظمة، إضافة إلى عدم السماح بتدني مستوى الأداء في الهيئة.

² - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص 125.

كما قادت نتيجة تحليل الانحدار المتدرج إلى أنه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل ارتفع مستوى الولاء التنظيمي، وبناءً عليه يمكن رفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهامها، وحث الموظفين على التعاون فيما بينهم والتخلي عن المصالح الفردية، وإعداد فريق العمل وفقاً لأسس موضوعية ومقننة، والاهتمام بالموظفين وأشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل لأن قيمة التعاون تعتبر أحد مصادر قوة المنظمة.

وفي دراستنا هذه ركزنا على بعض عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في الاجراءات والسياسات والقيم التنظيمية والأنماط و الأنماط السلوكية وهذا لا يعني إلغاء باقي العناصر التي لها أثر في الولاء التنظيمي كالأنظمة والقوانين،المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية والمعايير والمقاييس وهذا ما يفتح المجال للبحث والدراسة مستقبلاً.

قائمة المراجع

المراجع :

أولا : الكتب

- 1 - أوما سيكاران، : طرق البحث في الإدارة ، مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة :2 -
- 2 - إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1998.
- 3 - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989.
- 4 - القريوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، 2000.
- 5 - القريوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر ، ط 3، 2008.
- 6 - الكبيسي عامر خضر : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ،الدوحة ، 1998.
- 7 - العطية ماجدة: سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- 8 - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- 9 - العميان محمد سلمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر، ط 3، 2005 .
- 10 - المدهون موسى ، الجزراوي إبراهيم : تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا ، ط1 ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 .

11- المرسي جمال : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.

12 - اللوزي موسى : التنمية الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر، 2001.

13 - حسان هشام : منهجية البحث العلمي ، ط2 ، الجزائر،، 2007 .

14 - موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية :تدريبات علمية ، ترجمة : بوزيد صحراوي و كمال بوشرف و سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر العاصمة، 2006.

15 - محمد بوعلاق : الموجه في الاحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط2 ،الأمل للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2012.

16 - رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ،دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004.

17 - فهمي محمد شامل ، :الإحصاء بلا معاناة - المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS - معهد ادارة العامة، الرياض، ، 2005.

ثانيا : الرسائل

18 - احمد عكاشة اسعد محمد :أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي ، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008 .

19 - أحمد إبراهيم حسن نعمان : تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي مخاطر الأزمات ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، 2005 .

20 - الدوسري سعد بن عميان: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية- على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.

21- السعيد جوال محمد : نحو تفعيل دور المدير في ادارة الوقت ، ماجستير علوم التسيير، 2010 .

22 - العوفي محمد بن غالب : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،2005.

23- وافية صحراوي :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر2،2012-2013.

24 - وهيبة عيساوي : أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير، جامعة تلمسان ،2011/2012.

ثالثا :المجلات

25 - الشيخ سوسن: أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، ، العدد 12،1995.

26 - المعاني أيمن عودة : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط ، مجلد 21 عدد 19، 1999 .

27 - خضير وآخرون : الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد31، 1996.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل

استمارة بحث بعنوان :

الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية ببلدية عين معبد

تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد ملئها بالإجابة التي ترونها مناسبة باعتباركم تمثلون عينة الدراسة المذكورة أعلاه في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر . ونؤكد لكم أن المعلومات الواردة بالاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

في الأخير، سنكون شاكرين لكم تجاوبكم و حسن تعاونكم مسبقا و تقديركم للبحث العلمي.

ملاحظة : يمكنكم الإجابة بوضع علامة (x) في الإجابة المناسبة

الطالبان

البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

العمر : من [20 - 30] سنة من [31 - 40] سنة من [41 - 50] سنة من 50 سنة فما فوق

المستوى الدراسي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية : 3 سنوات فأقل من [4 - 6] من [7 - 9] 10 سنوات فما فوق

أولا : الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
السياسات والإجراءات					
					1 يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في البلدية .
					2 تسهر السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البلدية .
					3 تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل البلدية .
					4 تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء التنظيمي والانتماء للبلدية.
الأنماط السلوكية					
					5 يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل البلدية.
					6 تقدم البلدية لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية .
					7 يتبع الموظفون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب .
					8 يلتزم الموظفون بالبلدية بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد .
القيم التنظيمية					
					9 تنظر إدارة البلدية إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في البلدية .
					10 يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة البلدية وتطويرها .
					11 يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام .
					12 يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف ، حيث تتوفر القدرة على تحمل المسؤولية .

ثانيا : الولاء التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					هناك التزام دائم من قبلي تجاه البلدية	1
					تستحق بلديتي الإخلاص والولاء من قبل الموظفين .	2
					إن قرار ارتباطي بالعمل بالبلدية يعتبر قرارا صائبا .	3
					أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف البلدية .	4
					أحافظ على سمعة البلدية لدى المجتمع .	5
					اهتم بوضع ومستقبل البلدية أثناء تأدية عملي .	6
					أشعر حقا أن مشكلات البلدية هي جزء من مشاكل الشخصية .	7
					هناك توافق بين قيمي وقيم البلدية التي أعمل فيها .	8
					هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في البلدية .	9
					مناخ العمل في البلدية يشعرنني بالراحة والاستقرار .	10
					انتمائي للبلدية هي رغبة قديمة تحققت أخيرا .	11
					دائما ما أقضي أوقاتا سعيدة في عملي داخل البلدية .	12
					هناك خيارات محدودة للغاية لأن أفكر في ترك العمل داخل البلدية.	13
					أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها.	14
					أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في البلدية .	15
					وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.	16
					لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى ولو توفرت فرصة بديلة أخرى .	17
					لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح البلدية .	18

```

RELIABILITY
/VARIABLES=4 ث 3 ث 2 ث 1 ث
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		11-MAR-2016 21:38:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض.sa
	Active Dataset	v DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	37
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=4 ث 3 ث 2 ث 1 ث /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=8ث 7ث 6ث 5ث  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		11-MAR-2016 21:39:08
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\أبيض.sa
	Active Dataset	v DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	37
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=8 7 6 5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,767	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=12 11 10 9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		11-MAR-2016 21:39:46
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\البيضاء.sa
	Active Dataset	v DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=12 ث 11 ث 10 ث 9 ث /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=18 و 17 و 16 و 15 و 14 و 13 و 12 و 11 و 10 و 9 و 8 و 7 و 6 و 5 و 4 و 3 و 2 و 1 و
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		11-MAR-2016 21:40:20
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض\sa
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	37
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 8 و 7 و 6 و 5 و 4 و 3 و 2 و 1 و 18 و 17 و 16 و 15 و 14 و 13 و 12 و 11 و 10 و 9 و /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	18

RELIABILITY

```

/VARIABLES= 8 و 7 و 6 و 5 و 4 و 3 و 2 و 1 و 12 ث 11 ث 10 ث 9 ث 8 ث 7 ث 6 ث 5 ث 4 ث 3 ث 2 ث 1 ث
18 و 17 و 16 و 15 و 14 و 13 و 12 و 11 و 10 و 9 و
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		11-MAR-2016 21:40:59
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض.sa
	Active Dataset	v DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		37
	Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 6ث 5ث 4ث 3ث 2ث 1ث 5ث 4ث 3ث 2ث 1ث 12ث 11ث 10ث 9ث 8ث 7ث 15ث 14ث 13ث 12ث 11ث 10ث 9ث 8ث 7ث 6ث 18ث 17ث 16ث /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time		00:00:00,00
	Elapsed Time		00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	30

FREQUENCIES VARIABLES=4 ث 3 ث 2 ث 1 ث
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		11-MAR-2016 21:41:47
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ابيض\sa v
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= 2 ث 1 ث 4 ث 3 ث /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Statistics

		يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل . المعتمدة في البلدية	تسهل السياسات والإجراءات المتبعة في . تحقيق أهداف البلدية	تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل البلدية .	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء التنظيمي والانتماء للبلدية
N	Valid	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,2162	3,9459	3,6216	3,8378

Std. Deviation	,85424	,97028	,86124	,86646
----------------	--------	--------	--------	--------

Frequency Table

. يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
محايد	1	2,7	2,7	10,8
موافق	18	48,6	48,6	59,5
موافق بشدة	15	40,5	40,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. تسهر السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	5,4	5,4	5,4
غير موافق	1	2,7	2,7	8,1
محايد	3	8,1	8,1	16,2
موافق	22	59,5	59,5	75,7
موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
غير موافق	3	8,1	8,1	10,8
محايد	8	21,6	21,6	32,4
موافق	22	59,5	59,5	91,9
موافق بشدة	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء التنظيمي والانتماء للبلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
غير موافق	2	5,4	5,4	8,1
محايد	5	13,5	13,5	21,6
موافق	23	62,2	62,2	83,8
موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES= 9 و 8 و 7 و 6 و 5 و 4 و 3 و 2 و 1 و 12 ث 11 ث 10 ث 9 ث 8 ث 7 ث 6 ث 5 ث
 18 و 17 و 16 و 15 و 14 و 13 و 12 و 11 و 10 و
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		11-MAR-2016 21:42:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض\sa v
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	37
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

		هناك توافق بين قيمي وقيم البلدية التي أعمل فيها .	هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في البلدية .	مناخ العمل في البلدية يشعرنى بالراحة . والاستقرار	انتمائي للبلدية هي رغبة قديمة تحققت . أخيرا	دائما ما أقضي أوقاتنا سعيدة في عملي داخل البلدية .
N	Valid	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,8378	3,9459	3,5676	3,0541	3,4054
Std. Deviation		,89795	,88021	1,28107	1,47094	1,16570

Statistics

		هناك خيارات محدودة للغاية لأن أفكر في ترك العمل داخل البلدية .	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل لالتحاق بها .	أنتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز . في البلدية	وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي .	لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى ولو توفرت فرصة بديلة . أخرى
N	Valid	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,4865	3,0000	3,3784	3,0541	2,7568
Std. Deviation		1,01712	1,47196	1,55190	1,43267	1,42215

Statistics

		لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح البلدية .
N	Valid	37
	Missing	0
Mean		3,5405
Std. Deviation		1,26039

Frequency Table

يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل البلدية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	4	10,8	10,8	13,5
	محايد	3	8,1	8,1	21,6
	موافق	20	54,1	54,1	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total		37	100,0	100,0	

. تقدم البلدية لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
غير موافق	7	18,9	18,9	21,6
محايد	2	5,4	5,4	27,0
موافق	20	54,1	54,1	81,1
موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. يتبع الموظفون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	10,8	10,8	10,8
محايد	3	8,1	8,1	18,9
موافق	23	62,2	62,2	81,1
موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. يلتزم الموظفون بالبلدية بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	10,8	10,8	10,8
غير موافق	3	8,1	8,1	18,9
محايد	3	8,1	8,1	27,0
موافق	21	56,8	56,8	83,8
موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. تنظر إدارة البلدية إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	27,0	27,0	27,0
غير موافق	1	2,7	2,7	29,7
محايد	7	18,9	18,9	48,6
موافق	16	43,2	43,2	91,9
موافق بشدة	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة البلدية وتطويرها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	24,3	24,3	24,3
غير موافق	7	18,9	18,9	43,2
محايد	2	5,4	5,4	48,6
موافق	11	29,7	29,7	78,4
موافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	16,2	16,2	16,2
غير موافق	2	5,4	5,4	21,6
محايد	1	2,7	2,7	24,3
موافق	19	51,4	51,4	75,7
موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف ، حيث يتوفر القدرة على تحمل المسؤولية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	27,0	27,0	27,0
	غير موافق	2	5,4	5,4	32,4
	محايد	2	5,4	5,4	37,8
	موافق	17	45,9	45,9	83,8
	موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

هناك التزام دائم من قبلي تجاه البلدية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	2	5,4	5,4	8,1
	محايد	3	8,1	8,1	16,2
	موافق	22	59,5	59,5	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

. تستحق بلديتي الإخلاص والولاء من قبل الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	8,1	8,1	8,1
	غير موافق	6	16,2	16,2	24,3
	محايد	2	5,4	5,4	29,7
	موافق	17	45,9	45,9	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

. إن قرار ارتباطي بالعمل بالبلدية يعتبر قرارا صائبا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	10,8	10,8	10,8
غير موافق	2	5,4	5,4	16,2
محايد	3	8,1	8,1	24,3
موافق	22	59,5	59,5	83,8
موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. أبدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
غير موافق	3	8,1	8,1	10,8
محايد	4	10,8	10,8	21,6
موافق	17	45,9	45,9	67,6
موافق بشدة	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. أحافظ على سمعة البلدية لدى المجتمع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
محايد	4	10,8	10,8	13,5
موافق	17	45,9	45,9	59,5
موافق بشدة	15	40,5	40,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. اهتم بوضع ومستقبل البلدية أثناء تأدية عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	8,1	8,1	8,1
غير موافق	2	5,4	5,4	13,5
محايد	5	13,5	13,5	27,0
موافق	18	48,6	48,6	75,7
موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. أشعر حقا أن مشكلات البلدية هي جزء من مشاكل الشخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	27,0	27,0	27,0
غير موافق	1	2,7	2,7	29,7
محايد	6	16,2	16,2	45,9
موافق	14	37,8	37,8	83,8
موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. هناك توافق بين قيمي وقيم البلدية التي أعمل فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
غير موافق	2	5,4	5,4	8,1
محايد	6	16,2	16,2	24,3
موافق	21	56,8	56,8	81,1
موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في البلدية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	10,8	10,8	10,8
	محايد	3	8,1	8,1	18,9
	موافق	21	56,8	56,8	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

. مناخ العمل في البلدية يشعرنى بالراحة والاستقرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	10,8	10,8	10,8
	غير موافق	5	13,5	13,5	24,3
	محايد	2	5,4	5,4	29,7
	موافق	18	48,6	48,6	78,4
	موافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

. انتماني للبلدية هي رغبة قديمة تحققت أخيرا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	24,3	24,3	24,3
	غير موافق	5	13,5	13,5	37,8
	محايد	4	10,8	10,8	48,6
	موافق	13	35,1	35,1	83,8
	موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

. دائما ما أقضي أوقاتنا سعيدة في عملي داخل البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	8,1	8,1	8,1
غير موافق	6	16,2	16,2	24,3
محايد	6	16,2	16,2	40,5
موافق	17	45,9	45,9	86,5
موافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. هناك خيارات محدودة للغاية لأن أفكر في ترك العمل داخل البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
غير موافق	7	18,9	18,9	21,6
محايد	6	16,2	16,2	37,8
موافق	19	51,4	51,4	89,2
موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	27,0	27,0	27,0
غير موافق	4	10,8	10,8	37,8
محايد	4	10,8	10,8	48,6
موافق	14	37,8	37,8	86,5
موافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	24,3	24,3	24,3
غير موافق	2	5,4	5,4	29,7
محايد	2	5,4	5,4	35,1
موافق	14	37,8	37,8	73,0
موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	27,0	27,0	27,0
غير موافق	2	5,4	5,4	32,4
محايد	5	13,5	13,5	45,9
موافق	16	43,2	43,2	89,2
موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى ولو توفرت فرصة بديلة أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	13	35,1	35,1	35,1
غير موافق	1	2,7	2,7	37,8
محايد	7	18,9	18,9	56,8
موافق	14	37,8	37,8	94,6
موافق بشدة	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

. لذي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	10,8	10,8	10,8
غير موافق	5	13,5	13,5	24,3
محايد	2	5,4	5,4	29,7
موافق	19	51,4	51,4	81,1
موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

CORRELATIONS

/VARIABLES= ولاء سج
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		11-MAR-2016 22:31:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\أبيض.sa
	Active Dataset	v DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	37
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=سج ولاء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

	سياسات واجراءات	ولاء تنظيمي
سياسات واجراءات	Pearson Correlation	,527**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	37
ولاء تنظيمي	Pearson Correlation	,527**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=ولاء أسلوكية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Notes

Output Created		11-MAR-2016 22:34:24
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض\sa v
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=أسلوكية ولاء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Notes

Output Created		11-MAR-2016 22:34:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض\sa v
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=قننظيمية ولاء</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Notes

Output Created		11-MAR-2016 22:35:48
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\البيض\sa
	Active Dataset	v DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>REGRESSION</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/STATISTICS COEFF OUTS R</p> <p>ANOVA</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)</p> <p>/NOORIGIN</p> <p>/DEPENDENT ولاء</p> <p>/METHOD=ENTER سج أسلوكية قننظيمية</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2628 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Notes

Output Created		11-MAR-2016 22:36:26
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\البيضاء.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ولاء /METHOD=ENTER سح.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	2076 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

CORRELATIONS

```

/VARIABLES= ولاء أسلوكية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created	11-MAR-2016 22:37:44	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\أبيض.sa v
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=أسلوكية ولاء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Correlations

		أنماط سلوكية	ولاء تنظيمي
أنماط سلوكية	Pearson Correlation	1	,633**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	37	37
ولاء تنظيمي	Pearson Correlation	,633**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=ولاء تنظيمية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	11-MAR-2016 22:38:06	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\البيض.sa
	Active Dataset	v DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=قيم تنظيمية ولاء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

		قيم تنظيمية	ولاء تنظيمي
قيم تنظيمية	Pearson Correlation	1	,785**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	37	37
ولاء تنظيمي	Pearson Correlation	,785**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT ولاء
  /METHOD=ENTER سح.

```

Regression

Notes

Output Created	11-MAR-2016 22:38:30	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض\sa
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ولاء /METHOD=ENTER سح.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	2076 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	سياسات واجراءات ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,527 ^a	,277	,257	,59262

- a. Predictors: (Constant), سياسات واجراءات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,716	1	4,716	13,429	,001 ^b
	Residual	12,292	35	,351		
	Total	17,008	36			

- a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي
b. Predictors: (Constant), سياسات واجراءات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,672	,514		3,254	,003
	سياسات واجراءات	,473	,129	,527	3,665	,001

- a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

```

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ولاء
/METHOD=ENTER .أسلوكية .

```

Regression

Notes

Output Created		11-MAR-2016 22:38:47
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض\sa
	Active Dataset	v DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ولاء /METHOD=ENTER .أسلوكية .
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	2076 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أنماط سلوكية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,633 ^a	,401	,383	,53970

- a. Predictors: (Constant), أنماط سلوكية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,814	1	6,814	23,392	,000 ^b
	Residual	10,195	35	,291		
	Total	17,008	36			

- a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي
b. Predictors: (Constant), أنماط سلوكية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,468	,434		3,384	,002
	أنماط سلوكية	,547	,113	,633	4,837	,000

- a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي

Notes

Output Created	11-MAR-2016 22:39:07
----------------	----------------------

Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض\sa v
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ولاء /METHOD=ENTER قتنظيمية
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Memory Required	2076 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Notes

Output Created		11-MAR-2016 22:41:59
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ليبض\sa v
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ولاء /METHOD=ENTER قتنظيمية /RESIDUALS DURBIN. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Memory Required	2076 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT ولاء
  /METHOD=ENTER قتنظيمية
  /RESIDUALS DURBIN.

```

Regression

Notes

Output Created		11-MAR-2016 22:44:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\Bessaoud\Documents\ابيض.sa
	Active Dataset	v DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ولاء /METHOD=ENTER قنظيمية /RESIDUALS DURBIN.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	2076 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	قيم قنظيمية ^b		Enter

- a. Dependent Variable: ولاء قنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,785 ^a	,616	,605	,43225	1,486

- a. Predictors: (Constant), قيم قنظيمية
b. Dependent Variable: ولاء قنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,469	1	10,469	56,032	,000 ^b
	Residual	6,539	35	,187		
	Total	17,008	36			

a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي

b. Predictors: (Constant), قيم تنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,037	,211		9,667	,000
	قيم تنظيمية	,461	,062	,785	7,485	,000

a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,4971	4,3395	3,5210	,53926	37
Residual	-,93043	,83216	,00000	,42620	37
Std. Predicted Value	-1,899	1,518	,000	1,000	37
Std. Residual	-2,153	1,925	,000	,986	37

a. Dependent Variable: ولاء تنظيمي