



الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نפטال

**Organizational culture and its relationship to
organizational loyalty: a field study in the central
directorate of Naftal company**

**La culture organisationnelle et sa relation avec la
loyauté organisationnelle: étude de terrain à la
direction centrale de la société Naftal**

ط.د. لبنة جمازي أمين

مخبر الوقاية والأرغنوميا، جامعة الجزائر 2 ابو القايم سعدالله

البروفيسور صحراوي وافية

مخبر الوقاية والأرغنوميا، جامعة الجزائر 2 ابو القايم سعدالله

تاريخ الإرسال: 2021-05-17- تاريخ القبول: 2023-03-09- تاريخ النشر: 2023-12-31

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة مستوى الولاء التنظيمي لدى الاطارات المتوسطة، من خلال الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الاطارات الوسطى وبطرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافتال؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافتال؟

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي، الذي طبق على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة وبلغ تعدادها (168) إطار متوسط من مجموع (395) يعملون بالمديرية المركزية لشركة نافتال وهذا سنة (2019)، باعتماد مقياس الثقافة التنظيمية من تصميم الباحثين ديف فرانسيس وزميله مايك وودكوك D.Francis et M.Woodcock (1990)، وترجمها إلى اللغة العربية عبد الرحمن هيجان عام (1995)، وباعتماد مقياس الولاء التنظيمي من تصميم ماودي وزملائه Mowday et autre (1978)، وترجمها إلى اللغة العربية عبد الرحيم القطان عام (1989). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية؛ الولاء التنظيمي؛ الاطارات الوسطى.

Abstract

The present study aimed to identify the level of organizational loyalty among middle managers, as well as to reveal the relationship between Organizational culture and organizational loyalty among middle managers. In order to achieve the objectives of the study, the researchers asked the following questions:

- What is the level of organizational loyalty among middle managers in the central management of the Naftal company?
- Is there a relationship between Organizational culture and organizational loyalty among middle managers in the central management of the Naftal company?

The study was based on a descriptive method as the appropriate method.

The study was conducted on a sample of (168) middle managers of the central directorate (395 middle managers) who are present in the central directorate of Naftal company for the (2019), the sample was randomized. In order to collect the data, the researcher applied the Organizational culture scale of Dave Francis and Mike Woodcock (1990) And Abd al-Rahman Hijan translated it into Arabic in (1995). It also applied the organizational loyalty scale of Mowday and others (1978) And Abd al-Rahim Al-Qattan translated it into Arabic in (1989). The study found the following results:

- The level of organizational loyalty in the study sample is high.
- There is correlation between Organizational culture and organizational loyalty in the study sample.

Keywords: Organizational culture; organizational loyalty; middle managers.

Résumé

La présente étude visait à identifier le niveau de loyauté organisationnelle et la relation entre la culture organisationnelle et la loyauté organisationnelle chez les cadres moyens. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, les chercheurs en posé les questions suivantes:

- Quel est le niveau de loyauté organisationnelle chez les cadres moyens de la direction centrale de la société Naftal?
- Existe-t-il une relation entre la culture organisationnelle et la loyauté organisationnelle chez les cadres moyens de la direction centrale de la société Naftal?

Sur le plan méthodologique, L'approche descriptive a été suivie pour observer (168) cadres moyens appartenant à une population de (395) cadres moyens en poste dans la direction centrale de la société Naftal au cours de l'année (2019).



La collecte des données est faite par l'application de l'échelle de culture organisationnelle de Dave Francis et Mike Woodcock (1990) et traduite en arabe par Abd al-Rahman Hijan. Nous avons également appliqué l'échelle de loyauté organisationnelle de Mowday et autres (1978) traduite en arabe par Abd al-Rahim Al-Qattan. Les résultats obtenus montrent que:

-Le niveau de loyauté organisationnelle dans l'échantillon étudié est élevé.

-Il existe une corrélation entre la culture organisationnelle et la loyauté organisationnelle dans l'échantillon de l'étude.

Mots- clés: culture organisationnelle; loyauté organisationnelle; cadres moyens.

مقدمة

الثقافة التنظيمية هي نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها، ثم تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى. "كما أن الثقافة التنظيمية هي طريقة الاستجابة الخاصة لأي شركة مع مختلف المشكلات ويميزها عن غيرها في كيفية التعامل مع المواقف الشائعة" (Guedjali, 2018).

إن الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي بين المنظمات. وهذا ما أكدته دراسة طاهر بن تونس حيث أثبت الباحث أن الثقافة التنظيمية هي أحد المكونات الرئيسية داخل المؤسسة، وهذا من خلال توجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، لأنها أداة لكسب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات، وهذا ما يحدث في أغلب الشركات العالمية (FORD, IBM...) حيث استطاعت هاته الأخيرة التميز عن بعضها البعض عن طريق خلق وتطوير ثقافة خاصة بها. (بن تونس، 2015)

جعل هذا التميز المؤسسات في نزاع مستمر من أجل استقطاب اليد العاملة المبدعة والمبتكرة من جهة، ومن جهة أخرى الحفاظ على المورد البشري المحلي الخاص بها، وهذا عن طريق تنمية الولاء التنظيمي لكل أفراد المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب عليها إيجاد اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ورفع ولاءهم التنظيمي باعتباره الدافع الأساسي للطاقة والقدرة، فالولاء



التنظيمي يؤثر على أداء الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. إذا فتحلى الفرد العامل بالبنات الأساسية المشكلة لثقافة المنظمة ككل سيرفع من تلاحمه بتلك المنظمة. نسعى في دراستنا الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال المديرية المركزية لشركة نפטال من خلال خطة تبدأ بمقدمة، وهي عبارة عن نظرة ممهدة لدراستنا، وقمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين هما: الجانب النظري والجانب الميداني فالجانب النظري هو عبارة عن الإطار العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية الدراسة، الفرضيات أهمية الدراسة، ضبط المصطلحات الإجرائية للدراسة، الدراسات السابقة.

أما الجانب الميداني فيحتوي على الإجراءات المنهجية للدراسة وحدودها وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأساليب تحليلها، ثم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، لنخلص بعد ذلك إلى خاتمة الدراسة والتي تأتي على شكل استنتاج عام وتوصيات.

1. التحديد المعرفي والبناء المنهجي

1.1 عرض الأدبيات حول الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

حظي موضوع الثقافة التنظيمية أول مرة بالاهتمام الجاد من طرف مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ترى أن العملية التنظيمية وعلى عكس المدرسة التيلورية، على أنها عملية تفاعل تتجلى في الروابط الغير رسمية التي تجمع بين العمال، من خلال العواطف والقيم والتطلعات والأفكار والأحاسيس التي تتبادلها كما أنا عملية التفاعل القائم بين أعضاء التنظيم تؤدي لا محالة الى تبلور ثقافة خاصة بكل مؤسسة وهذا ما يطلق عليه علماء التنظيم بثقافة المؤسسة. ويرجع مصطلح ثقافة المؤسسة الى الباحث "إليوت جاك" Elliot Jaques (1952)، أو يطلق عليه فيما بعد بالثقافة التنظيمية. (بن تونس، 2015)

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز كان سنة (1981) في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وأستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة على يد الصحافة المتخصصة في المجلة الاقتصادية الأمريكية بنس ويك Business Week في سنة (1980) وأدرجت مجلة فورتون Fortune ركنا خاصا تحت عنوان : Corporate Culture (ثقافة المنظمة) إلى أن جاء الباحثان كندي وديل Kennedy et Deal سنة (1982) فوضعا اللبنة الأولى بكتاب تحت عنوان : ثقافة المنظمة Culture Corporate، لكن هوفستد



يؤكد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائع إلا بعد نشر هذا الكتاب (ثقافة المنظمة) وكتاب البحث عن الامتياز excellence in search of (للكاتبين بيترز ووترمان Peters et Waterman (1982). (بن تونس، 2015)

وقد كان تركيز الباحثين حول البحث في نتائج قوة وضعف الثقافة التنظيمية على مختلف مخرجات ومؤشرات تماسك التنظيم، فتبين لهم أن "الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة وترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبير في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتريب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام والولاء لها". (صحراوي، 2013)

كما كان تركيز الباحثين حول البحث في مسببات ومحددات الولاء التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على العامل والمنظمة، ورغم وجود تباين في آراء الباحثين حول كل العوامل المؤثرة إلا أن هناك إجماع يقوم على فكرة أساسية ألا وهي درجة الارتباط بين الموظف ومنظمته. وتعد كتابات اتزيوني Etzioni (1961) من أوائل الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء التنظيمي.

وتعتبر النظرية الثقافية وهي من أهم النظريات الحديثة، أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين من أهم المكونات الأساسية للولاء التنظيمي. فبنسبة لهذا النموذج الثقافي يعتبر الولاء التنظيمي أداة قوية لتنظيم العمال باعتبار أن تنظيم العمال داخل المنظمة من أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة مع الكتلة العمالية، ويشرح هذا النموذج الولاء التنظيمي على أنه توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمه وأهدافه. بينما تذهب نظريات أخرى إلى أن الولاء التنظيمي إما حاجات اجتماعية من الحاجات التي يسعى الفرد إلى بلوغها وذلك بضرورة وجوده وشعوره بالانتماء لجماعة معينة، وإما ترى الولاء التنظيمي بمثابة حاجة أساسية يتم من خلالها تحقيق الذات للفرد وهو توجه نفسي يقوم على إثرة الفرد من تحقيق ذاته، وهناك مقاربات ونظريات عديدة مختلفة إلا أنها تصب في نقطة هامة وهي معرفة حاجات الفرد النفسية والقيمية والمادية ومدى رغبته في تحقيقها لضمان ولائه



للمؤسسة فتحقيق هذه الحاجات وإشباعها يؤدي الى تحقيق الولاء التنظيمي للفرد هذا ما يجعله يبذل كل جهده لتحقيق أهداف المنظمة. (سويبي 2018)

2.1 الإشكالية

تأثر الثقافة التنظيمية في سلوك كل العمال الناشطين تحت لوائها، عن طريق العناصر الأساسية المشكلة لتلك الثقافة وهذا يخلق إطارا يرسم حدود السلوك المرغوب والمطلوب وكذا السلوك المذموم والمكروه، ليولد إما تلاحم أو تنافر للثقافة التنظيمية مع ثقافة وطموحات كل عضو من أعضاء المنظمة. إن تلاحم أهداف المنظمة مع توقعات العمال فيما يخص كيفية أداء مهامهم عامل يشجعهم على البقاء لأطول مدة ومن ثمة يدفعهم الى تبني تلك الثقافة ثم الدفاع عنها أمام كل المخاطر المحيطة بها، فالثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمات على المنظمات الإدارية بصفة عامة لتكسب كل أفرادها الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة.

ويعد الاخلاص والولاء للمؤسسة أهم نتائج التلاحم بين قيم الفرد وثقافة المؤسسة، "فالولاء التنظيمي هو عبارة عن الانسجام والاحساس الايجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، والحرص على عدم تركها والبقاء فيها من خلال بذل الجهد، والافتخار بمآثرها وخلق التوافق والتفاعل بين أهدافه وأهدافها" (عناصر، 2013) "فالأفراد ذوو الالتزام المرتفع تجاه منظمته هم أكثر استعدادا لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني للمحافظة على استمرار إرتباطهم بالمنظمة" (بن صافية : سعدو ، 2020). ولكي تكتسب المؤسسة الولاء التنظيمي لعمالها وإخلاصهم لها ولأهدافها، يجب عليها توفير ثقافة تنظيمية ايجابية تكون من خلال أن القيم الموجودة بها تحظى بثقة كل الأعضاء المشتركين بها.

إن الولاء التنظيمي يعتبر أحد أهم المتغيرات التي اهتمت بها العديد من الدراسات لفحص درجات ارتباطها بعدد كبير من العوامل، هذا الاهتمام نابع من آثار العواقب المادية والمعنوية على التنظيم، إذ أن قلة الولاء للعمل وعدم الرضا عنه يكلفان المنظمة الكثير من الخسائر (ماديا ومعنويا)، خصتا لدى الموظفون ذوي الكفاءات والإنتاجية العالية في هذه المنظمة (صحراوي، 2013). كما يعد موضوع الولاء التنظيمي عنصر أساسيا في



تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لبذل كل الجهود الممكنة، أما الولاء التنظيمي المنخفض ستبعه آثار سلبية كالغياب المتكرر وغيرها.

ولقد أكدت بعض الدراسات، والتي تناولت دراسة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، على وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي كدراسة منصور عبد القادر محمد منصور (2014) ودراسة سويسي أحمد (2018) وكذا دراسة عشوش بشير (2017). ومن الدراسات التي بينت عدم وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي كدراسة صحراوي وافية (2013).

ومن خلال استقراء بعض الدراسات نستخلص مشكلة الدراسة الحالية والمتمثلة في الكشف عن العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى لإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال بمدينة الشارقة، حيث طرحنا التساؤلات التالية:

-ما مستوى الولاء التنظيمي لإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال؟
-هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال؟

تطرح فرضيات الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الاطارات الوسطى بالمديرية المركزية لشركة نافطال؛ وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الاطارات الوسطى بالمديرية المركزية لشركة نافطال مرتفع جدا. تهدف هذه الدراسة أساسا للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى لإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال، وأيضا التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى لإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال.

3.1. التحديد المفاهيمي

قمنا باستخدام مفاهيم جد هامة في هذه الدراسة فوجب علينا تحديدها باختصار بدء بمفهوم الثقافة التنظيمية الذي يعرفه كيرت لوين Kirt Lewin على أنه كل الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة. كما



أنها عملية يتم من خلالها توافق وتكيف أعضاء المجتمع مع بعضهم البعض وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم" (صحراوي، 2013)، أما دينيسون Deninson 1990 فيعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل كأساس للنظام الإداري. (بن تونس، 2015)

وبناء على ما سبق نستخلص تعريف الثقافة التنظيمية على النحو الآتي: هي مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات والقواعد والمعايير والمبادئ التي اخترعها واكتشفها أو اكتسبها أفراد الجماعة جراء التنشئة الاجتماعية والتفاعل فيما بينهم أثناء تأسيس التنظيم أو جزء منه، ثم قاموا بتعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة لتكيف أعضاء المجتمع مع بعضهم البعض وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم من أجل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

أما تعريف الثقافة التنظيمية إجرائيا والمعتمد في هذه الدراسة فهو ما تعبر عنه الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال في مقياس الثقافة التنظيمية ليدف فرانسيس وزميله مايك وودكوك D. Francis et Woodcock (1990) المستخدم في هذه الدراسة وأبعادها الفرعية والمترجم إلى اللغة العربية من طرف عبد الرحمن هيجان عام (1995). وقد استخدمنا ثلاث مصطلحات للتعبير عن الثقافة التنظيمية وهي: إدارة الإدارة، إدارة المهمة إدارة العلاقات.

وبالنسبة لمفهوم الولاء التنظيمي فيعرفه شيلدون Sheldon (1971) على أنه التقييم الإيجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم، ومن أكثر التعاريف شيوعا تعريف بورتير وستير وبوليان Porter et Steer et Boulian (1974) للولاء التنظيمي على أنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء تجاه منظمته عادة ما يتحلى باعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة ثم الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. كما عرفه آلن وماير Allen et Mayer (1990) على أنه حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها. كما أكد ذلك مودي وآخرين Mowday et al (1994) على أن الولاء التنظيمي هو مدى تطابق الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتجلى في عدد من السمات والمتمثلة في استعداد الفرد



لقبول أهداف المنظمة ولبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة وكذا لبذل رغبته في الاستمرار في العمل بها. (صحراوي، 2013)

كما يؤكد رايلي Riley (2000) أن تباين التعريفات في هذا المجال ناتج عن تباين رؤى الباحثين حوله، كما أن المفهوم لازمه التعقيد نتيجة التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الولاء نحو المهنة والعمل، والولاء نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والولاء نحو جماعة العمل وغيرها التي عبرت عن متغيرات أساسية في الولاء التنظيمي. (حمادات، 2016). "ومن هذا نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل وإنما نابع من أحاسيس الفرد بالحب والتقدير لعمله ورؤسائه، وبين الولاء الناتج عن المصلحة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة" (مزوار، 2013). نستنتج من هذه التعريفات أن الولاء التنظيمي يتمثل في الحالة النفسية المعبرة عن الاقتران الفعال بين قيم الفرد وقيم المنظمة بدون مقابل، ونابعة من أحاسيس الفرد بالانتماء، والمساهمة الفاعلة والإخلاص للمنظمة، من أجل استمرار عضويته فيها ودفاع عنها. أما تعريف الولاء التنظيمي إجرائيا والمعتمد في هذه الدراسة فهو ما تعبر عنه الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافتال في مقياس الولاء التنظيمي لماودي وزملائه Mowday et autres (1978) والمستخدم في هذه الدراسة وأبعادها الفرعية والمترجم إلى اللغة العربية من طرف عبد الرحيم القطان عام (1989).

4.1 الإجراءات المنهجية

تكونت عينة الدراسة من (168) إطار متوسط من مجموع (395) إطار متوسط منهم (212) إناث و(183) ذكور يعملون بالمديرية المركزية لشركة نافتال وهذا سنة 2019، واعتمدنا في اختيارها على العينة العشوائية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس الولاء التنظيمي فبنسبة لمقياس الثقافة التنظيمية فقد اعتمدنا على مقياس من تصميم الباحثين ديف فرانسيس وزميله مايك وودكوك D.Francis et M.Woodcock (1990)، وترجمها إلى اللغة العربية عبد الرحمن هيجان عام (1995). والجدول التالي يبين أبعاد وعبارات مقياس الثقافة التنظيمية.



الجدول رقم (1): موقع عبارات كل بعد من أبعاد المقياس حيث لم ترتب ترتيبا تسلسليا بل وضعت بطريقة عشوائية لتجنبها للاستجابات النمطية

الرقم	أبعاد المقياس	عبارات الأبعاد الموجبة	عبارات الأبعاد السالبة	المجموع
1	إدارة الإدارة	1.618،24، 7،14،19،2،8،15،25،26	لا يوجد	12
2	إدارة المهمة	3،9،16،20،4،10،21	لا يوجد	7
3	إدارة العلاقات	33،31،27،30 22،17،11،28،23،12،32،29،13،5،	لا يوجد	14
33	عدد العبارات الإجمالي			

المصدر: وافية صحراوي، 2013. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغوط المبنى والولاء التنظيمي وفاعلية الذات لدى إطارات الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا. الجزائر: أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، أطروحة منشورة.

وقد تم التأكد من صدق مقياس الثقافة التنظيمية بطريقة الاتساق الداخلي وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس وكانت تتراوح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية وبنود نفس المقياس بين (0.343) و (0.797) وهو ارتباط قوي دال عند مستوي (ألفا=0.01) وعليه فالمقياس صادق ومقبول.

أما بنسبة لصدق أبعاد المقياس فكانت أيضا بطريقة الاتساق الداخلي: وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمقياس.

البعء	معامل الارتباط
إدارة الإدارة	0.762
إدارة المهمة	0.766
إدارة العلاقات	0.711

مستوى الدلالة 0,01



يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى 0,01، مما يدل على صدق أبعاد المقياس. واعتمدنا في حساب ثبات المقياس على ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3): معامل ألف كرونباخ لحساب معامل الثبات.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
33	0.961

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (3) المحصل عليها أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ قد بلغ (0.961) وهذا ما يدل على ثبات المقياس كون القيمة تقترب من الواحد، وبالتالي فإن ثبات المقياس مرتفع. أما فيما يخص المقياس الثاني فقد اعتمدنا على مقياس من تصميم ماودي وزملائه Mowday et autres (1978)، وترجمها إلى اللغة العربية عبد الرحيم القطان عام (1989). والجدول التالي يبين اتجاه عبارات مقياس الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (4): اتجاه كل عبارات مقياس الولاء التنظيمي المتمثلة في 15 عبارة.

عبارات المقياس العكسية	عبارات المقياس الإيجابية
12، 15، 13، 10، 3	14، 11، 9، 8، 7، 6، 5، 4، 2، 1، 961

المصدر: وافية صحراوي، 2013. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المني والولاء التنظيمي وفاعلية الذات لدى إطارات الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا. الجزائر: أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، أطروحة منشورة.

وقد تم التأكد من صدق مقياس الولاء التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وكانت تتراوح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي وبنود نفس المقياس بين (0.256) و (0.716) وهو ارتباط قوي دال عند مستوى (ألفا=0.01) وعليه فالمقياس صادق ومقبول. واعتمدنا في حساب ثبات المقياس على ألفا كرونباخ.



الجدول رقم (5): يبين معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
15	0.818

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (5) المحصل عليها أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ قد بلغ (0.818) وهذا ما يدل على ثبات المقياس كون القيمة تقترب من الواحد، وبالتالي فإن ثبات المقياس مرتفع. أما فيما يخص أساليب المعالجة الإحصائية فقد اعتمدنا على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss نسخة 22 وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس الولاء التنظيمي.

-معامل ارتباط بيرسون (r) للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

-معامل الارتباط الجزئي للكشف عن العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

-استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعرف على مدى انحراف واستجابة الأفراد لمتغيرات الدراسة.

-استخدام اختبار (T) للكشف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد.

2. نتائج الدراسة

1.2 اختبار الفرضية الأولى

اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع. تم حساب مستوى الولاء التنظيمي ل (168) إطار متوسط بالمديرية المركزية لشركة نافتال بشراكة الجزائر، وذلك باستخدام اختبار (T) لحساب الفروق بين مستوى الاطارات والمتوسط النظري لمقياس الولاء التنظيمي تم تحديد المتوسط النظري للمقياس من خلال المعادلة التالية: $(15 \times 3) = 45$ ، حيث تمثل 3 متوسط درجات المقياس الخماسي و33 عدد فقرات المقياس وبالتالي فإن المتوسط النظري للمقياس يساوي 45 وهذا ما تبينه النتائج المدونة في الجدول أدناه:



الجدول رقم (6): المتوسط النظري لمقياس الولاء التنظيمي لعينة الدراسة

مستوى الدلالة	الدلالة المعنوي	درجة الحرية	قيمة (ت)	الوسط الحسابي الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المحسوب	عدد الأفراد	مقياس الثقافة التنظيمية
0.05	0.000	167	15,7	45	7.72	54.37	168	

يتبين من خلال الجدول (6) أن قيم المتوسط الحسابي للعينة قد بلغ (101.6) في حين بلغ المتوسط الفرضي (45) وقيمة اختبار (ت) تساوي (15,7) وقيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل عند مستوى الدلالة (0.05) وهي دالة إحصائياً. ومنه توجد فروق بين مستوى الولاء التنظيمي للإطارات المتوسطة لأنه أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي وهذا ما يؤكد أن مستوى الولاء التنظيمي للإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال بشراكة الجزائر مرتفعة جداً.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الأولى يتضح أن الاطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال بشراكة الجزائر يتحلون بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع جداً.

واستناداً إلى نتائج الدراسة الحالية فإننا نستنتج أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي ناتج عن أن مؤسسة نافطال تساعد العامل على إشباع حاجاته ورغباتهم المختلفة وأهدافهم المهنية والسيكولوجية، في الحاضر والمستقبل حسب تصور وإدراك الاطارات المتوسطة لسلوكات وقيم شركة نفطال، ليكون لذلك أثر على تطور ولاءهم اتجاه الشركة ليدافعوا عنها ولا يفكروا في تركها من أجل مؤسسة أخرى.

وأكد الباحث عشوش بشير (2017) في دراسته على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك أنه كلما شجعت المنظمة ثقافة الابداع وأخذ المخاطر والعمل الجماعي عند الاطارات وركزت على الاهتمام بالتفاصيل في أداء المهام وساهمت على تعزيز الاستقرار من خلال اعطاء الاهمية للأفراد أثناء اتخاذ القرارات وتعزيز الروح التنافسية عوض التركيز على مصالح المنظمة فقط، كلما زاد الولاء التنظيمي لأفرادها. (عشوش، 2017)



2.2 اختبار الفرضية الثانية

التي تنص على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى إطارات المديرية المركزية لشركة نافطال. تم حساب الارتباط بين مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي ل (168) إطار متوسط بالمديرية المركزية لشركة نافطال بشراكة الجزائر، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لعينة الدراسة

المجموع	بعد إدارة العلاقات	بعد إدارة المهمة	بعد إدارة الإدارة	معامل ارتباط بيرسون	الولاء التنظيمي
0.613	0.578	0.578	0.585	معامل ارتباط بيرسون	
0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة	
168	168	168	168	العينة	

يلاحظ من الجدول السابق رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقياس الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

تشير نتائج الفرضية الثانية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة أحمد سويبي (2018) حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وبين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج كل من الدراسات التالية من حيث عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في دراسة وافية صحراوي (2013) حيث أسفرت عن أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة، فالثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية تؤدي إلى شعور الاطارات بالإحباط عندما يجبرون على الامتثال للقيام والمعايير



التنظيمية السائدة التي لا تستجيب لطموحاتهم الأمر الذي ينجر عنه انخفاض ولائهم لهذه المؤسسة.

ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية في وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بأنه كلما عملت المؤسسة على تطوير كل أبعاد الثقافة التنظيمية كلما زاد الولاء التنظيمي للإطارات الوسطى اتجاه مؤسساتهم، وهذا لأن المؤسسة في هذه الحالة تخلق للعامل إطار خاص به يتماثل مع كل معتقداته وقيمه، فتخلق عنده شعور بالانتماء الكلي للمؤسسة كانتمائه لعائلته. ويتبين كل هذا من العلاقة القوية لأبعاد الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي.

ويذكر طاهر غرار ونورية سوامية بأنه حين يشعر العامل باختلاف قيمه الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل، فانه سيتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي الى نشوء صراع يقلل من انجذاب الموارد البشرية لجماعة العمل وتنخفض درجة التزامهم بالوظيفية، فتسوء كفاءتهم في تنفيذه كل الأعمال، أما إذا كانت القيم الشخصية للعمال شبيهة بالقيم السائدة في مكان العمل، فسيدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرق إيجابية، تؤدي في النهاية لتحسين أدائهما ككل (غرار؛ سوامية، 2020)، لأن القيم تمثل معيار يحكم تصرفات وسلوكات الأشخاص ما يجعل عملية غرسها وتوافقها مهمة جدا، وعموما يتم اكتساب القيم الشخصية عن طريق التنشئة الاجتماعية إذ يتم أخذها من الأشخاص المهمين في حياة الفرد مثل الاصدقاء في العمل. (الفرجات؛ الموني، 2018)

كما يؤكد أيضا أحمد سويبي بأن المؤسسة يمكن أن تتطور وفق ما ترسمه من استراتيجية الثقافة الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية أساس نجاح كل مؤسسة تغرس القيم الايجابية في أفرادها لتصبح ضمان بقاءهم وهذا من خلال مشاركتهم في صناعة القرار، لأنه الى جانب أبعاد الثقافة التي تحث على التشجيع وعلى الابداع والتحفيز يمكن للأبعاد التي تحث على المشاركة في صناعة القرار أن تجعل العمال يستقرون بالمؤسسة، فثقافة المشاركة في صناعة القرار تأثر على الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة. (سويبي،

(2018)



خاتمة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية يمكن استخلاص جملة من الجوانب التي يتعين الاعتناء بها بحثيا وعمليا بالاهتمام:

- بالولاء التنظيمي للإطارات الوسطى والعاملين من خلال خلق توافق بين معتقدات وقيم كل من العامل والمنظمة، وخلق تناسق بين أهداف الاطارات الوسطى والأهداف العامة للمنظمة.

- بالمناخ التنظيمي الايجابي لمحاربة شعور الاطارات الوسطى بالإحباط وهذا عن طريق تعزيز ابعاد الثقافة والقيم المشجعة للعادلة التنظيمية كبعد ادارة الادارة وبعد ادارة المهمة.

- بإشباع الحاجات والرغبات المختلفة للإطارات الوسطى والعاملين وكذا تحقيق أهدافهم المهنية والسيكولوجية (حسب تصورهم وإدراكهم) في الحاضر والمستقبل من أجل رفع ولائهم التنظيمي.

- بالإطارات الوسطى والعمال ذوي الولاء التنظيمي المنخفض من أجل فهم أسباب عدم اندماجهم وثقافة المنظمة، ثم تقديم كافة أشكال الدعم والمساندة والتحفيز لهم بهدف تعزيز ولائهم وثقتهم بها.

- بتنمية أبعاد الثقافة التنظيمية لدى الاطارات والعمال وكل أسرة المؤسسة من القادة الى أصغر عامل في شركة نفضال من أجل جعل ثقافة المؤسسة أكثر تنافسية بين المنظمات، فتجعلها قادرة على المحافظة على مواردها البشرية وأكثر تنافسية في سحب الموارد البشرية الجديدة من سوق العمل وجذب الموارد البشرية الأكثر كفاءة من المنظمات المنافسة.

- وأخيرا بإجراء دراسات مماثلة تتناول بعض المتغيرات التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية كدراسة الثقافة التنظيمية بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي، دراسة معمقة لكل عناصر الثقافة التنظيمية من أبعاد الى قيم تنظيمية.



المراجع

1. بن تونس الطاهر، 2015. نمطا القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك الجزائر: أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله، أطروحة منشورة.
2. بن صافية فاطمة الزهرة؛ سعدو سامية، 2020. أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية. الجزائر: مجلة أفكار وآفاق، العدد02، المجلد08، ص267-283.
3. حمدات محمد حسن محمد، 2016. قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرين والمعلمين في المدارس، عمان الأردن: ط1 دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
4. سويسبي أحمد، 2018. تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيلة الأغواط. الجزائر: أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، أطروحة منشورة.
5. صحراوي وافية، 2013. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفاعلية الذات لدى إطارات الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا. الجزائر: أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله.
6. عشوش بشير، 2017. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك. الجزائر: مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد06، ص238-256.
7. عناصري محمد نجيب، 2013. علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدي أساتذة التعليم العالي. الجزائر: أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله..
8. غرار الطاهر، سوامية نورية، 2020. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة. الجلفة: مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد02، المجلد06، ص105-130.
9. الفريجات هناء محمود؛ المومني محمد عمر عيد، 2018. القيم التربوية لدى طلبة الدراسات العليا في كلية العلوم التربوية في الجامعات الأردنية كما يراها الطلبة أنفسهم. الجزائر: مجلة أفكار وآفاق، العدد02، المجلد06، ص149-167.
10. محمد منصور عبد القادر، 2014. أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة. الجزائر: مجلة رؤى اقتصادية، العدد06، المجلد04، ص77-95.



11. Guedjali A., 2018. Les déterminants organisationnels de la carrière des femmes : cas des femmes dans une institution para militaire, revue *AFKAR WA AFFAK*, vo6, n°2, 187–207.

