

تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى

The Impact of Organizational Culture on the Organizational Loyalty of the Nursery Staff Workers in the Public Health Enterprises in the State of Ain Defla

محمد خثير (*) & محمد زبير (**)

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجبلاي بونعاما، خميس مليانة - الجزائر

حكيم بن جروة (***)

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

Mohammed KHATIR (*) & Mohammed ZOBIR (**)

Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences
Djilali BOUNAAMA University, Khemis Miliana; Algeria

Hakim BENDJEROUA (***)

Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences
Kasdi MERBAH University, Ouargla; Algeria

Received: 26.01.2017 & Accepted: 04.09.2017

تقدم للنشر في: 2017.01.26 & قبل للنشر في: 2017.09.04

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 805 فرد من العاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الأربعة على مستوى الولاية. حيث بلغ عدد الاستمارات المستوفاة لشروط الدراسة 529 استمارة، أي ما نسبته 65.71% من عينة الدراسة المستهدفة، وما نسبته 32.86% من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة، ومستوى ولاء تنظيمي متوسط. كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وجاءت أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط، ثم بعد الابتكار والإبداع، فبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، وأخيرا بعد احترام وتقدير الأفراد. في حين لم تثبت معنوية بعد جماعة العمل. وأوصينا بضرورة معالجة السلبيات التي كشفت عنها الدراسة، وإدخال التحسينات الضرورية كالمعمل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء التنظيم، من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك، والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها.

الكلمات المفتاح: ثقافة تنظيمية، ولاء تنظيمي، مؤسسات عمومية استشفائية، أعضاء هيئة التمريض.

تصنيف JEL: L15.

Abstract: The study aimed to measuring the impact of the organizational culture on the organizational loyalty of the individuals working In the public health sector of ain defla. It was applied on a sample of 805 individuals working of the nursery staff in the four health institution of the wilaya. The number of valid questionnaire was about 529 which meant 65.71% from the targeted sample for the study, and 32.86% from the total population destined to the study.

The study came to the fact that it existed a bit solid organizational culture in these health institutions but an average organizational loyalty. The results of the study revealed the existence of a positive relationship between the organizational culture and the organizational loyalty. This link is consolidated by various aspects such as support and stimulation, discipline, creation and innovation, hospital objectives and finally the aspect of respect and consideration towards the individuals. However, the aspect of group work was not confirmed.

We recommended the necessity to study the weaknesses deeply and to bring about adequate improvements such as to widespread a very clear organizational culture amongst the members of the organization through the involvement of all of them. In addition to this, the conception of a guide specific to the organization with its own slogan and culture.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Loyalty, Public Health Enterprises, Nursery Staff.

Jel Classification Codes : L15.

- تمهيد:

يعتبر مدخل دراسة ثقافة المنظمة أحد أبرز الاتجاهات الحديثة المستخدمة في مجال العلوم الإدارية، كونه يشكل عامل مؤثر في العديد من الجوانب التنظيمية والسلوكية، التي من شأنها المساهمة في تقبل نمط إداري عن آخر، والتجاوب مع رؤية ورسالة المنظمة، وتعزيز مستويات الانضباط والرضا الوظيفي للموارد البشرية، وزيادة تماسك الجماعات، وتشجيع أساليب الرقابة الذاتية، والرفع من مستوى أداء العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء.

ويرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية أصبحت في الوقت الحاضر تمثل أهم ملامح المنظمات العالمية الرائدة، باعتبارها مصدر مهم من مصادر قوة هذه المنظمات ونجاحها، كما هو الحال في الشركات اليابانية، إلا أنها قد تكون في بعض الأحيان مصدر ضعف، حيث تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير التنظيمي.

فأبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية بمظاهرها الثقافية والمعنوية، وبجوانبها المادية والهيكلية لها دور كبير في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها، وفي قدرتها على جلب الكفاءات والمهارات، والمحافظة عليها وتنميتها وتطويرها، مما يخلق قوة عمل فعالة قادرة على تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة. كما أن لها أثر بالغ الأهمية في التأثير على اتجاهات وسلوكيات وتصرفات الأفراد، من خلال قدرتها على تنمية وتعزيز مشاعر الرضا والانتماء والولاء للمنظمة.

فشعور العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة يمثل هدفا أساسيا تعمل العديد من المنظمات لتحقيقه، إيماناً منها بالعوائد الإيجابية المنتظرة منه على مستوى الفرد والمنظمة.

وتظهر ضرورة وأهمية تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لأفراد التنظيم في المنظمات أو القطاعات التي تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل، باعتبار أن الفرد العامل ذو الولاء المرتفع لديه إيمان قوي بقيم وأهداف المنظمة، التي يتولد عنها رغبة شديدة ببذل أقصى جهد في سبيل نمو وبقاء المنظمة، والعمل على تنمية سلوكه الإبداعي، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، ومنه تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية باعتبارها أهدافه الخاصة.

هذا ويعتبر قطاع الصحة بالجزائر من بين أبرز القطاعات التي تعاني من هجرة الإطارات والكفاءات إلى الخارج، حيث جاء في تقرير لمجلس عمادة أطباء فرنسا لسنة 2014 أن ما يقارب 5905 طبيب جزائري يشتغلون بفرنسا لوحدها، وهو ما يمثل 25% من الأطباء الأجانب بها. في حين تشتكى العديد من المناطق والهيئات الصحية الوطنية نقصا فادحا في الأطباء والمختصين.

فقطاع الصحة لولاية عين الدفلى ليس بمنأى عن ذلك، بل هو أيضا يعاني من العديد من المشاكل التي أدت إلى تدنى مستويات الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وفي مقدمتها ارتفاع معدلات دوران العمل والغياب والأضرابات، وتدني مستوى الأداء، وتزايد الشكاوى والانتقادات، وسوء معاملة المرضى وذويهم وغيرها وذلك بسبب انخفاض أساليب الرقابة وعدم وجود ثقافة واضحة المعالم في الهيئات الاستشفائية بالولاية، الأمر الذي أدى إلى تدني سلوكيات الانضباط والولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

إشكالية البحث: ومن أجل دراسة وتحليل وبيان واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي السائد في قطاع الصحة لولاية عين الدفلى، وتحديد درجة العلاقة بينهما، قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى؟

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية نوردتها فيما يلي:

- ما مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية؟
- ما هي أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية قوة في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة؟
- ما هي أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة للثقافة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة بمستوى ولائهم التنظيمي؟

فرضيات الدراسة: انطلاقا من الإشكاليات المطروحة و بعد الاطلاع على بعض المصادر واستنادا على الواقع المعاش، قمنا بتقديم الفرضيات التالية :

- مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة لا يرتقي إلى المستوى المطلوب، ويتجلى ذلك من خلال استفحال مظاهر التسبب والتسرب الوظيفي، وتدنى مستويات الخدمات الصحية المقدمة.
- أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية قوة وانتشارا في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة هي ثقافة جماعة العمل، تليها ثقافة احترام وتقدير الأفراد، ثم بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، فثقافة الابتكار والإبداع، في حين هناك غياب لثقافة الانضباط، وثقافة الدعم والتشجيع؛
- أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة هو بعد الدعم والتشجيع، يليه بعد الانضباط، ثم بعد جماعة العمل، ثم بعد الابتكار والإبداع؛
- وجود علاقة للثقافة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة بمستوى ولائهم التنظيمي.

المنهج المتبع: وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، وقصد فهم أدق وأفضل لموضوع الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي، والذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة.

وتم اختيار نوعان من أنواع البحث الوصفي هما:

- منهج البحث الوصفي المسحي: لوصف واقع الظاهرة محل الدراسة وتشخيصه، وإمكانية إجراء المقارنات، وإصدار الأحكام التقييمية على الواقع القائم.

- منهج البحث الوصفي التحليلي: لكشف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ومعرفة نوع تلك العلاقة واتجاهها وقوتها.

الدراسات السابقة: سنتناول في هذا الجزء أهم الدراسات التي ربطت بين المتغيرين، وذلك على النحو التالي:

- دراسة **زهرة خلوف¹** بعنوان: **"الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر"** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"، والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي، ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة محل الدراسة، وذلك من خلال تطبيقها على عينة بلغت مفرداتها 211 أستاذ دائم بالهيئة المستقبلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن لمكونات الثقافة التنظيمية علاقة ايجابية بين كل من الانتماء التنظيمي، والأداء الوظيفي للأساتذة. كما أوضحت أن مستوى الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفع، في حين الثقافة التنظيمية في جامعة الجزائر "3" متوسطة؛

- دراسة **منال يزبك أبو احمد²** والموسومة بـ: **"واقع الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر في فلسطين وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها وتبني نموذج لتحسينه"**، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، حيث اعتمدت الدراسة على طرح استبانة تم توزيع 320 استبانة على جميع المحاضرين في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر، في حين تم استرجاع 193 استبانة قابلة للدراسة والتحليل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية قد حققت مستوى عال في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر، مع وجود مستوى عال أيضا من الانتماء التنظيمي. كما أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لطبيعة العمل لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية، وجميع أبعاد الانتماء التنظيمي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية لدى العاملين تعزى لأثر الكلية والعمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي تعزى لأثر الكلية والجنس. كما أكدت على وجود ارتباط ايجابي دال إحصائيا بين درجات الثقافة التنظيمية ومستويات الانتماء التنظيمي للمحاضرين؛

- دراسة **نادية بيوش وكريستيان سو (Nadia Péoc'h & Christine Ceaux)**³، والموسومة بـ: **"القيم المهنية، مكون إستراتيجية الولاء التنظيمي لمهنيي الصحة"**، وهنا هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم المهنية المحددة بدرجة التوافق مع الأهداف، والمعايير، وقيم الهيئة مع الولاء التنظيمي، لعينة بلغت مفرداتها 1538 من مهنيي الصحة العاملين في مستشفيات مدينة تولوز الفرنسية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن للقيم المهنية تأثير في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال بعدين، الأول تقني أو قيم، وآخر أخلاقي. بحيث أن البعد المهني والقيمي يساهم في إنشاء حالة معنوية وإطار معرفي يعزز صنع القرارات العملية كالعامل الجماعي، وإنشاء مناخ للثقة، والاتجاه نحو الاندماج بين الأفراد. في حين أن البعد الأخلاقي مدون في سجل القيم التاريخية للإنسان المتحضر، كاحترام الآخرين والذات، والدعوة إلى الذات الإنسانية؛

- دراسة **هسو (Hsiu-Yen Hsu)**⁴ والموسومة بـ: **"أثر ثقافة التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ودوران العمل لدى الفئات الوسطى والدنيا بتايوان خلال فترة الانكماش الاقتصادي"**، حيث هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد أثر استخدام ثقافة التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وكذا دوران العمل، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 418 من المهنيين العاملين بالطبقات الوسطى والدنيا في 65 شركة في مجال التكنولوجيا العالية بتايوان، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير ايجابي على مستوى الولاء التنظيمي، وعلى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، كما أن للرضا الوظيفي تأثير سلبي على دوران العمل، وابعاد الرضا الوظيفي. بينما لم تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ثقافة التعليم التنظيمية والولاء التنظيمي، و متغير دوران العمل. في حين أشارت إلى إمكانية وجود علاقة بين غير مباشرة بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل، في حالة اعتبار الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي متغيرين وسيطيين.

والجدير بالإيماء بعد خلال عرض مختلف الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، أنها تنوعت بين دراسات أجريت في بيئات عربية، وأخرى أجريت في بيئات أجنبية، كما طبقت تلك الدراسات في قطاعات ومجالات عمل مختلفة. بالإضافة إلى استخدام هذه الدراسات عدة أساليب منهجية تفاوتت ما بين المنهج الوصفي، والدراسات الوثائقية، والدراسات الارتباطية المقارنة، ودراسات تحليل المضمون، وذلك وفق الأهداف والتساؤلات والافتراضات التي قامت عليها كل دراسة. كما تباينت أيضا الأساليب المطبقة لجمع البيانات بين طريقة الاستبانة والملاحظة الشخصية، إلا أن أغلبها ركز على طريقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، والتي تمت معالجتها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة.

بينما تفرد هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، ومن حيث الأهداف والأفراد الذين تمت عليهم الدراسة (أعضاء هيئة التمريض العاملة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية عين الدفلى)، وحتى بالنسبة للمتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة، سواء كانت شخصية (06 متغيرات) أو مرتبطة بالثقافة التنظيمية (06 أبعاد). حيث تعتبر هذه الدراسة حسب علمنا الوحيدة على المستوى الوطني التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بقطاع الصحة.

وتتفق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع بشقيه الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث أن موضوع الثقافة التنظيمية يعد من الموضوعات الحديثة، والتي أثبتت أهميتها نظرياً وعملياً في العديد من الدراسات، باعتبارها المحرك الداخلي لطاقت العاملين وجهودهم في سعيهم لتحقيق أهدافهم، وأهداف المنظمة. كما يكتسب موضوع الولاء التنظيمي أهمية خاصة، لأن الاهتمام به أصبح ضرورة ملحة تفرضها ظروف الحياة التي نعيشها، وكفى ما نعانيه من سوء معاملة وانخفاض في مستوى الخدمات المقدمة لنا بصفة عامة، وخاصة بالنسبة للمرضى بالمستشفيات العمومية. لذا جاءت هذه الدراسة محاولة بذلك منح إضافات على المستويين العلمي والتطبيقي.

1- الولاء التنظيمي:

1-1 مفهوم الولاء التنظيمي:

على الرغم من كثرة المحاولات والاجتهادات التي بذلت من قبل الباحثين والمفكرين حول موضوع الولاء التنظيمي، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد وموحد وثابت له. ويعود سبب هذا التباين إلى وجود نزعة لدى الباحثين بتعريف الولاء على أساس النتائج المتوقعة منه وليس على أساس المفهوم الحقيقي له. ويعتبر "شيلدون" (sheldon, 1971) من بين الأوائل الذين قدموا تعريفاً حول الولاء التنظيمي. إذ يرى بأنه "التقييم الإيجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم"⁵. أما "هيربنيك" و"التوتو" (Herbiniak & Alutto, 1972) فقد عرفاه على أنه "اتجاه الفرد نحو الفائدة أو المنفعة المدركة نتيجة المشاركة والإسهام المستمر في المنظمة"⁶. وعرفه "بوكنان" (Buchanan, 1974) على أنه "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه"⁷. وميز بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي هي:⁸

أ- الإحساس بالانتماء (Identification): ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.

ب- المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement): من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

ج- الإخلاص (Loyalty): والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف.

ويعتبر التعريف الذي قدمه "بورتر" و"ستيرز" و"ماودي" (Porter, Steers, & Mowday, 1978) من بين أشهر التعاريف التي قدمت حول هذا الموضوع، والتي سمحت بميلاد العديد من الدراسات الأخرى، حيث تم تعريف الولاء التنظيمي على أنه "قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها"⁹ فالفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء اتجاه منظمته يتصف بالخصائص التالية:¹⁰

- قبول أهداف وقيم المنظمة والعمل لتحقيقها؛
- الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة؛
- الرغبة بالبقاء في هذه المنظمة.

في حين يرى "ماير" و"الين" (Meyer & Allen, 1991) أن الولاء التنظيمي هو "حالة بسلوكية تعكس العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها"¹¹.

أما "روبنز" (Robbins, 1993) فيرى أن الولاء التنظيمي يعبر عن الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة ومؤمناً بأهدافها ويرغب في الاستمرار في هذه المنظمة، ويعني هذا أن ولاء الموظف يؤدي إلى اهتمامه بنجاح المنظمة المستمر ويكون ذلك من خلال الإيمان بأهداف المنظمة والعمل من أجلها.¹² وعرفه "ماير" و"هيرسكوفيتش" (Meyer & Herscovitch, 2001) بأنه "القوة التي تربط الفرد بمسار حركي موجه نحو هدف أو عدة أهداف"¹³.

كما تم توضيح مفهوم الولاء التنظيمي من قبل كل من "تفنت" و"نوفو" (Thévent et Neveu, 2002) فكرة تعكس وتوضح العلاقة بين الفرد وبيئته عمله. فالشعور بالمنفعة، والمساهمة في مشروع مشترك هو أساس وجود التزام قوي للفرد.¹⁴

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه جملة المشاعر والأحاسيس والسلوكيات الإيجابية التي يحملها العامل اتجاه المنظمة، والمتجسدة في قبول أهدافها وقيمتها والإيمان بها، وفي حبه لها والاعتزاز والافتخار بالانتماء إليها، وفي حب المشاركة والتعاون والاستعداد للعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم من أجل التغيير والتطوير والتميز، والرغبة الشديدة بالارتباط بها والاستمرار والبقاء فيها عضواً فاعلاً لفترة طويلة. ينبع هذا الشعور عن إرادة ورغبة ذاتية للفرد، وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

1-2 خصائص الولاء التنظيمي: يتميز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص والمميزات يمكن إجمالها في:¹⁵

- متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها؛

- حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة؛
 - له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها، أو الأداء... الخ؛
 - تصعيد حالة الولاء وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة؛
 - الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛
 - الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح؛
 - الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية؛
 - الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معينة في الغالب، وللعتادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير في التزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها.
 كما أورد بعض الباحثين مجموعة أخرى من الخصائص المرتبطة بالولاء التنظيمي، والمتمثلة في:¹⁶
 - الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة وإنما يستدل عليه من خلال مظاهر وسلوكيات العامل؛
 - الولاء التنظيمي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية؛
 - لا يصل الولاء التنظيمي إلى درجة الثبات المطلق إلا أنه ثابت نسبيا بالنظر إلى التغيرات التي تحصل في الظواهر الإدارية.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن للولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص المترابطة والمتكاملة، فهو متغير ذو عدة أبعاد، يعبر عن حالة نفسية تصف العلاقة القائمة بين الفرد والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير في إرادة ورغبة الموظف إزاء بقائه واستمراره أو تركه للمنظمة. فالمقومات الخاصة بالولاء التنظيمي تستند على عملية إدراكية ذات عوامل مؤثرة في تكوين الولاء، أي أن الشعور بالولاء يؤدي إلى تشكل قناعة مدركة وواعية بمتطلبات وشروط العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وعلى مستوى الأداء المرغوب بصفة عامة.

3-1- أهمية الولاء التنظيمي: تعود أسباب تزايد الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي إلى جملة من النقاط، التي يمكن عرضها فيما يلي:¹⁷

- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
 - أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه؛

- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
 كما يمكن للمنظمة أن تولي أهمية كبيرة للولاء التنظيمي للأسباب التالية:¹⁸
 - ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة؛
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها؛
 - إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة؛
 - أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفز على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال؛

- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية؛
 - على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد- خام-آلات- معدات- رأس مال... الخ) إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام؛
 - إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين؛

- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي؛
 - كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها وازدهارها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا؛
 - أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

2- الثقافة التنظيمية:

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في بيئة الأعمال الحالية، التي تتميز بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، ويعزى هذا النجاح والتفوق في أحد أسبابه إلى الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك العاملين ومن ثم في أداء وفعالية المنظمة.

2-1 مفهوم الثقافة التنظيمية: مع تعدد وتنوع مفاهيم الثقافة التنظيمية بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف موحد حول هذا المفهوم، بل طوروا العديد من التعاريف التي يغلب عليها عامل التداخل في أحد جوانبها. ومن بين التعاريف التي عرفت قبولا وتداولاً لدى العديد من الباحثين حول موضوع الثقافة التنظيمية، هو التعريف الذي قدمه "إيدغار شين" (Edger Schein)، حيث يرى بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات"¹⁹ وعرفها على أنها "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء التنظيم. كما يعرفها أيضاً بأنها مجموعة السلوك المنظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة"²⁰

و عرفت بأنها "مجموعة الاتجاهات والقيم والمعتقدات المشتركة من طرف أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكهم."²¹

كما عرف "غيبسون" (Gibson) وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... أما "كيرت ليون" (Kurt Lewin) فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.²²

وقد عرفها كل من "بارترون" و"رافات" (Beltran et Ruffat) بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمعايير التي تبنتها جماعة ما لحل مشكلات الاندماج الداخلي الخاصة بها وكذا مشكلات التأقلم مع بيئتها.²³

نلاحظ من خلال المفاهيم المقدمة حول موضوع الثقافة التنظيمية بأن معظم هذه المفاهيم ركزت على الجوانب السلوكية فقط للثقافة، ولكن في الواقع تتعدى الثقافة التنظيمية الجوانب السلوكية لتشمل أيضاً الجوانب المادية والهيكلية المعبر عنها بالثقافة الإنتاجية، والتي تعبر عن طرق وأساليب الإنتاج، "والخدمات والمباني التي يتم اختيارها والترتيب الداخلي لاماكن العمل (ثقافة الترتيب) وفي نظرتها للإبداع والفرص الجديدة وتنمية الأطر الإدارية".²⁴

من خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك المساعد على التعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

2-2- أهمية الثقافة التنظيمية: لقد أصبحت الثقافة التنظيمية وسيلة للتسيير وهذا بطريقتين: فهي تسعى لتأكيد صورة المؤسسة الخارجية وتعزيز الانسجام الداخلي للمنظمة.²⁵ فهي بذلك تمس جانبيين أساسيين لأي تنظيم، الأول مرتبط بتحسين صورة وسمعة المنظمة، والثاني متعلق بتحقيق الاندماج والانسجام والتكامل بين أعضائها.

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول، الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. كما أن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، وبالتالي ثم يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، مما يؤثر على كفاءة الإدارة ومن ثم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي خلق ميزات وخصائص تميز المنظمة عن غيرها.

كما تساهم الثقافة التنظيمية أيضاً في جذب الكفاءات والعمالة الملائمة، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، أما المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، في حين المنظمات التي تشجع التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون.

2-3- العناصر المكونة للثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة نظام مركب ومعقد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، هذه العناصر تتمثل في:
أ- **القيم التنظيمية:** تعبر عن التفضيلات المشتركة التي تفرض في الجماعة.²⁶ وتعرف أيضاً بأنها القيم "التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والذي يسمح بتصور القرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من

السيئ في السلوكات" ²⁷ فهي تعبر بذلك عن "التفضيلات الجماعية بالمنظمة حول ما ينبغي أن يكون مثاليا بها في الجانب الاقتصادي، والاجتماعي، والمؤسسي. فقيم المنظمة تلعب دورا محوريا في تكوين الثقافة" ²⁸؛
ب-المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. ²⁹ كما تم تعريفها على أنها "التوجهات العامة التي تعكس طريقة فهم القادة والتي تمثل العالم الذي يحيط بهم. ونتيجة لذلك فهي تعمل كخط توجيهي يسمح بتحديد خيارات المؤسسة من حيث الرؤية والأولويات الإستراتيجية" ³⁰ ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية: "نحن الأفضل"، "رسالتنا هي الإبداع"، "الشيء الوحيد الذي يهم هو الثمن" ³¹ وفي شركة IBM: احترام الفرد، تحسين خدمة العميل، مواصلة التميز؛ ³²

ج-الأعراف التنظيمية: يقصد بالعرف "طائفة من الأفكار والآراء التي تنشأ في جو الجماعة وتمثل مقدساتها ومحرمتها، وتتعاكس فيها ما يزاوله الأفراد من أعمال وما يلجئون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي" ³³، أما في المنظمة فالأعراف التنظيمية هي "معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المجال، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإتباع" ³⁴ ومن أمثلة ذلك عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصبا حساسا في الحكومة بالزواج من امرأة ذات جنسية أجنبية؛

د-التوقعات التنظيمية: ³⁵ تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية؛

ه-المعايير: تعتبر المعايير إحدى مكونات الثقافة التنظيمية، فهي تعبر عن ما يجب أن يقوم به العامل وما لا يجب أن يقوم به سواء تعلق الأمر بوظيفته، أو علاقاته مع زملائه في العمل، فالمعايير التي تقرها الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة "ميكانيزم للرقابة المعيارية للمنظمة، وتظهر من خلال الأنشطة الجارية" ³⁶ كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير قد تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن مستوى تنظيمي لآخر.

II- الطريقة:

سنتناول في هذا الجزء من الدراسة عرض منهجية البحث المستخدمة، ومجتمع الدراسة المستهدف، والعينة المختارة وخصائصها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث.

1-منهجية ومجتمع وعينة الدراسة

1-1-منهج الدراسة: المنهج العلمي المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً بشكل كفي أو تعبير بشكل كمي. أما أسلوب البحث المعتمد في هذه الدراسة فقد تباين بين أسلوبي الدراسة المكتبية والميدانية.

2-2-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التمريض (الأطباء الأخصائيون، والأطباء العامون، والشبه الطبي، وأعاون الإنعاش والتخدير، والقابلات) العاملة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية عين الدفلى والمقدر عددهم إجمالاً بـ 1610 مفرد خلال سنة 2015. والجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المستشفيات الأربع بالولاية.

3-3-عينة الدراسة: تم تحديد حجم عينة الدراسة بـ 50% من مجتمع الدراسة، أي ما يقدر بـ 805 مفردة. كما تم توزيع مفردات العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً في جميع المستشفيات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (02).

وقد بلغ العائد من الاستبيانات 561 استبانة، استبعدنا منها 32 استبانة كونها تحتوي على نقائص أو عيوب في تعبئتها، وبالتالي فإن عينة الدراسة بلغت 529 مفردة من أصل 805 مفردة، أي ما نسبته 65.71% من عينة الدراسة المستهدفة، وما نسبته 32.86% من مجتمعها.

2- أداة الدراسة وإجراءاتها:

1-2- صدق أداة الدراسة: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على 09 أساتذة محكمين، وقد طلب منهم إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت من أجله، ومدى وضوح ودقة الصياغة اللغوية للعبارات وسلامتها، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية.

2-2- ثبات أداة الدراسة: وللوقوف على مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في هذا البحث، تم الاستعانة بالعينة العشوائية المتحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية والمقدرة بـ 60 مفردة. والجدول رقم (03) يبين معاملات الاتساق الداخلي بين عبارات محاور الاستبيان.

3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات: لقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية التي قام الباحثان باستخدامها في برنامج SPSS والمتمثلة في: المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach)، اختبار مربع كاي (Chi-Square Test)، معامل

الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والذي من خلاله نحصل على قيمة (R^2) لقياس القوة التفسيرية لكل متغير والمتغير التابع، كما نحصل على اختبار (T) الذي يقيس درجة معنوية كل متغير مستقل على حدى، وأخيرا اختبار (F) الذي يقيس معنوية النموذج ككل، حيث تم تطبيق مستوى معنوية يقدر بـ 05% في هذه الدراسة.

4-اختبار فرضيات البحث:

1-4-اختبار الفرضية الأولى:

تتمثل الفرضية الأولى في أن "مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة لا يرتقي إلى المستوى المطلوب، ويتجلى ذلك من خلال استفحال مظاهر التسرب الوظيفي، وتدنى مستويات الخدمات الصحية المقدمة".

ومن اجل اختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفرضية يستوجب علينا القيام بدراسة وتحليل استجابات فراد عينة الدراسة نحو محور الولاء التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

يوضح الجدول رقم (04) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي، حيث تم قياس المحور بـ (15) عبارة، وتبين النتائج أن أعضاء هيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة لديهم مستوى ولاء متوسط حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,27، متفاوتة بين الموافقة بشدة وعدم الموافقة في المجال [2,56-4,27]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.69) درجة، وعليه فانه يمكننا قبول الفرضية الأولى.

2-4- اختبار الفرضية الثانية

تتمثل الفرضية الثانية في أن "أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية قوة وانتشارا في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة هي ثقافة جماعة العمل، تليها ثقافة احترام وتقدير الأفراد، ثم بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، فثقافة الابتكار والإبداع، في حين هناك غياب لثقافة الانضباط، وثقافة الدعم والتشجيع".

ومن اجل اختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفرضية يستوجب علينا القيام بدراسة وتحليل استجابات فراد عينة الدراسة نحو مختلف الأبعاد المشكلة للثقافة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

- بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية: يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (05) للعبارات المتعلقة ببعد "أهداف المؤسسة الاستشفائية" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,56، متفاوتة بين الموافقة بشدة ودرجة متوسطة من الموافقة في المجال [2,29-4,28]. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.73) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد.

- بعد احترام وتقدير الأفراد: يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (06) للعبارات المتعلقة ببعد "احترام وتقدير الأفراد" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,55، متفاوتة بين الموافقة ودرجة متوسطة من الموافقة في المجال [3,29-4,06].

- بعد جماعة العمل: يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (07) للعبارات المتعلقة ببعد "جماعة العمل" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,82، متفاوتة بين الموافقة بشدة ودرجة متوسطة من الموافقة في المجال [2,74-4,3].

- بعد الدعم والتشجيع: يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (08) للعبارات المتعلقة ببعد "الدعم والتشجيع" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة متوسطة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,60، متفاوتة بين درجة متوسطة من الموافقة و عدم الموافقة في المجال [2,23-3,05].

- بعد الانضباط: يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (09) للعبارات المتعلقة ببعد "الانضباط" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,96، متفاوتة بين درجة الموافقة والموافقة بشدة في المجال [3,54-4,31].

- بعد الابتكار والإبداع: يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (10) للعبارات المتعلقة ببعد "الابتكار والإبداع" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,85، في المجال [3,43-4,16].

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية انتشارا وقوة، هي ثقافة الانضباط في المقام الأول، تلتها ثقافة الابتكار والإبداع، فثقافة جماعة العمل، ثم البعد الخاص بأهداف المؤسسة الاستشفائية، بعد ذلك ثقافة احترام وتقدير الأفراد، وأخيرا ثقافة الدعم والتشجيع، وعليه فانه يتم رفض الفرضية الثانية.

3-4- اختبار الفرضية الثالثة

تتمثل الفرضية الثالثة في أن "أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة هو بعد الدعم والتشجيع، يليه بعد الانضباط، ثم بعد جماعة العمل، ثم بعد الابتكار والإبداع".

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معامل التحديد المعدل R^2 بلغ 0.55، وهذا يعني أن 55% من التغير في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يرجع إلى أبعاد الثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 45% فترجع لعوامل أخرى بخلاف ذلك.

كما يتضح من الجدول أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة هو بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط، ثم بعد الابتكار والإبداع، فبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، وأخيراً بعد احترام وتقدير الأفراد، حيث كانت قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.29$, $\beta=0.09$, $\beta=0.12$, $\beta=0.15$, $\beta=0.21$). كما دلت النتائج على قبول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F بلغت 48 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الثالثة.

4-4- اختبار الفرضية الرابعة

تتمثل الفرضية الرابعة في "وجود علاقة للثقافة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة بمستوى ولائهم التنظيمي".

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن معامل التحديد R^2 بلغ 0.57، وهذا يعني أن 57% من التغير في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يرجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة لدى الأفراد العاملين. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 43% فترجع لعوامل أخرى بخلاف ذلك.

كما تبين النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، إذ قدر معامل الارتباط بـ 0.76، كما أن معامل الانحدار ذو إشارة موجبة، وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%. حيث بلغت درجة تأثيره بـ ($\beta=0.72$). كما دلت النتائج على قبول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F بلغت 237 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الرابعة.

III- النتائج ومناقشتها:

من خلال العرض السابق ومرورا بمختلف محطات هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن حصرها في الآتي:

- يمثل الولاء التنظيمي عقد معنوي أخلاقي يربط بين الفرد والمنظمة، قائم على أساس سعي الفرد إلى دفع المنظمة نحو التفوق والنجاح والتميز، من خلال سلوكيات وتصرفات راقية؛
- للولاء التنظيمي دور مهم في التأثير على فعالية المنظمة وكفاءتها وتميزها، لما له من تأثير مباشر على مستوى الروح المعنوية للأفراد، وعلى مستوى التعاون والمبادرة والإبداع والأداء والإنتاجية لديهم، ومنه التأثير على تطوير المسار المهني للعامل، وحتى على حياته الخاصة. فهو يولد الرغبة في الاستمرار بالمنظمة، وبالتالي المساهمة في تخفيض معدلات الغياب والتأخر، والتمارض والتسرب الوظيفي، وما يقابلها من تدنية العديد من التكاليف؛
- الثقافة التنظيمية نظام مركب ومتكامل ومستمر ومرن، يتشكل من ثلاثة مكونات رئيسية تساهم فيه بنسب متفاوتة. تتمثل هذه العناصر في: المكون المعنوي القائم على النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتمدها أفراد التنظيم. والمكون السلوكي الذي يظهر من خلال العادات والتقاليد والافتراضات والمعاني والممارسات العملية المختلفة التي يتبعها أفراد المنظمة. ويتجلى المكون المادي في كل ما ينتج أو يتعامل معه الأفراد من أشياء ملموسة، كالمباني والألات والمعدات والأطعمة واللباس وما إلى ذلك؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمكوناتها وأبعادها المختلفة موجه للعديد من السلوكيات والتصرفات والاتجاهات داخل المنظمة، كالانضباط، والرقابة الذاتية، والشعور بالمسؤولية، والانتماء، والولاء التنظيمي؛
- أظهرت الدراسة وجود مستوى ولاء تنظيمي متوسط لدى أعضاء هيئة التمريض محل الدراسة، حيث كانت أكثر العناصر قبولاً لدى أفراد عينة الدراسة الاستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المستشفى، والفخر والاعتزاز بالانتماء إليه. في حين كان هناك رفض للتضحية في سبيله من خلال قبول مزاوله أي عمل في سبيل البقاء والاستمرار فيه، بالإضافة إلى عدم التوافق مع سياسات المستشفى المتعلقة بشؤون العاملين؛
- توصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية انتشاراً وقوة، هي ثقافة الانضباط في المقام الأول، تلتها ثقافة الابتكار والإبداع، فثقافة جماعة العمل، ثم البعد الخاص بأهداف المؤسسة الاستشفائية، بعد ذلك ثقافة احترام وتقدير الأفراد، وأخيراً ثقافة الدعم والتشجيع؛
- أوضحت الدراسة أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة هو بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط، ثم بعد الابتكار والإبداع، فبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، وأخيراً بعد احترام وتقدير الأفراد، في حين بعد جماعة العمل لم يكن ذو دلالة إحصائية، وقد يكون سبب عدم تأثير هذا البعد على الولاء التنظيمي هو وجوب سيادة ثقافة روح الفريق بين أعضاء هيئة التمريض حتى تستطيع تقديم خدمات صحية نوعية للمرضى، بغض النظر عن مستوى ولاء أفرادها. فمثلاً يمكن أن يكون مستوى ولاء الأطباء الأخصائيين في المجموعة منخفض، لكنه لا يؤثر على تماسك الجماعة، وعلى العلاقات الإنسانية السائدة فيها، والتي تجمع بين أفرادها؛

- بينت الدراسة على وجود علاقة للثقافة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة بمستوى ولائهم التنظيمي.

IV- الخلاصة :

بناء على ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، فإنه يمكن عرض المقترحات والتوصيات التي يأمل الباحث أن تساعد صناع القرار بقطاع الصحة العمومي بولاية عين الدفلى نموذجاً على ترقية وتطوير مستويات الثقافة التنظيمية على مستوى الهيئات والمؤسسات الاستشفائية بالولاية:

- العمل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء المنظمة، من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك، والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها، مع بيان توصيف كل وظيفة داخل المنظمة، بما تتضمنه من أهداف وصلاحيات ومسؤوليات ومهارات لازمة لأداء الوظيفة. وبذلك يكون هذا الدليل بمثابة الدستور الذي يوجه سلوكيات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة؛

- ضرورة تعزيز وتنمية هذه الثقافة، من خلال المراسيم والاحتفالات والطقوس والشعائر التي لها دور فعال في التعريف بقيم المنظمة ومعتقداتها، وأعرافها، ومعاييرها، وفي المحافظة عليها وترسيخها؛

- على إدارة الموارد البشرية استقطاب واختيار اليد العاملة المؤهلة، والمتوافقة مع الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال تعريفهم بخصوصية العمل في المؤسسات الاستشفائية، وبيان نوع وطبيعة المهام والأعمال التي سيزاولونها، والقيم والمبادئ التي يجب أن يتحلون بها؛

- على قيادة المنظمات الاستشفائية القيام بعمليات تشخيص مستمرة لثقافتها التنظيمية، بغية معرفة مدى تشبث واعتناق أفراد المنظمة لأبعادها والعناصر المشكلة لها، وذلك لتعزيز جوانبها الإيجابية (كالقيم والمبادئ الأخلاقية السامية)، وتعديل وتحسين جوانبها السلبية (كالمحسوبية واللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية) بما يتوافق والمستجدات الحديثة، بهدف خلق ثقافة تنظيمية قوية؛

- ضرورة تبني شعار يمثل قيمة أساسية لكل منظمة استشفائية، يعكس هويتها وتاريخها وشخصيتها المتميزة. وتفعيل منهج الإدارة بالأهداف أكثر، لتحقيق رضا الزبائن، وولاء العمال؛

- تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض عن طريق الندوات وورش العمل، بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة وخططها؛

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا للمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية عين الدفلى بموضوع الثقافة التنظيمية ومنحه أولوية قصوى، لما له من دور فاعل في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، وبالتالي الحد من العديد من المظاهر السلبية التي تعاني منها هذه المنظمات، كارتفاع معدلات التسرب الوظيفي، والتأخر، والغياب، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة. أي الاعتماد على منهج الثقافة التنظيمية كأسلوب فعال لفهم أعمق لمشكلات القصور في تقاني العمال في أعمالهم، من خلال تركيزه على القيم والأفكار والمعتقدات التي يؤمنون بها، والتي لها تأثير كبير على سلوكياتهم وتصرفاتهم اتجاه وظائفهم ومنظماتهم.

ملحق الجداول والأشكال البيانية :

الجدول رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستشفيات الأربعة بولاية عين الدفلى

المستشفى السلك	مستشفى عين الدفلى	مستشفى مليانة	مستشفى العطاف	مستشفى خميس مليانة	المجموع
الأطباء المتخصصون	70	36	19	41	166
الأطباء العامون	38	36	30	43	147
الشبه طبي	308	251	267	271	1097
القبيلات	41	30	28	28	127
اعوان الإنعاش والتخدير	25	15	14	19	73
المجموع	482	368	358	402	1610

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسات الاستشفائية المستقلة

الجدول رقم (02): توزيع حجم عينة البحث على مستشفيات الدراسة

الإسلاك مستشفى	الأطباء المتخصصون	الأطباء العامون	الشبه طبي	القبيلات	أعوان التخدير	المجموع
مستشفى عين الدفلى	35	19	154	20.5	12.5	241
مستشفى مليانة	18	18	125.5	15	7.5	184
مستشفى العطاف	09.5	15	133.5	14	7	179
مستشفى خميس مليانة	20.5	21.5	135.5	14	9.5	201
المجموع	83	73.5	548.5	63.5	36.5	805

المصدر : من إعداد الباحثين

الجدول رقم (03): معاملات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات الاستبانة

المجال	عدد العبارات	معامل الاتساق
اهداف المؤسسة الاستشفائية	05	0.81
احترام و تقدير الافراد	05	0.83
جماعة العمل	05	0.92
الدعم و التشجيع	05	0.91
الانضباط	05	0.89
الابتكار و الابداع	06	0.90
ابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة	31	0.89
الولاء التنظيمي	15	0.86
محاور الاستبيان مجتمعة	46	0.91

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (04): استجابات عينة الدراسة نحو محور الولاء التنظيمي

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرات	رقم الفقرة
01	مرتفع جدا	*506.8	0.88	4.27	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المستشفى.	01
02	مرتفع	*297.7	1.06	3.87	أظهر لأصدقائي أن هذا المستشفى مهم و يستحق بأن يعمل الشخص فيه.	02
05	مرتفع	*208.3	1.11	3.63	اشعر بالانتماء للمستشفى الذي اعمل به.	03
14	منخفض	*79.5	1.14	2.59	إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذا المستشفى لكي احتفظ بعلمي فيه.	04
12	متوسط	*132	1.09	3.01	هناك تشابه بين قيمي الشخصية والقيم التي يتبناها المستشفى.	05
04	مرتفع	*163.4	1.2	3.42	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذا المستشفى.	06
10	متوسط	*78.2	1.32	3.06	إنني غير مستعد للعمل في أي مؤسسة استشفائية أخرى طالما نوعية العمل واحدة.	07
08	متوسط	*155.7	1.18	3.23	المستشفى الذي اعمل به يدفعني لبذل قصارى جهدي لاداء العمل المسند إلي.	08
09	متوسط	*78.6	1.2	3.07	اشعر بالسعادة والارتياح بان أتاحت لي الفرصة للعمل في هذا المستشفى الذي أفضله على سائر المستشفيات.	09
13	متوسط	*43.6	1.24	2.96	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذا المستشفى على المدى البعيد.	10
06	متوسط	*174.4	1.07	3.36	بقائي بهذا المستشفى سيضيف إليه الكثير.	11
11	متوسط	*89.1	1.19	3.04	أي تغيير في وضعي الحالي بالمستشفى لن يجعلني افكر في ترك العمل به.	12
15	منخفض	*93.6	1.2	2.56	اتفق مع سياسات المستشفى المتعلقة بشؤون العاملين.	13
07	متوسط	*133.8	1.19	3.29	قرار عملي بهذا المستشفى كان قرارا في محله.	14
03	مرتفع	*248.8	1.05	3.73	في الواقع يهمني جدا سمعة هذا المستشفى ومدى تحقيقه لاهدافه النهائية.	15
/	/	/	0.69	3.27	المتوسط الحسابي للمصدر	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (05): استجابات عينة الدراسة نحو بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرات	رقم الفقرة
1	مرتفع جدا	*559.7	0.86	4.28	شعار المستشفى هو صحة وراحة المريض قبل كل شيء.	01
2	مرتفع	*287.7	1.2	3.88	يهدف المستشفى إلى توفير رعاية صحية ذات جودة عالية لمرضاها.	02
5	متوسط	*73.3	1.29	2.69	تعمل إدارة المستشفى على رفع الروح المعنوية والرضى الوظيفي لموظفيها.	03
3	مرتفع	*269.6	1.09	3.79	تتميز أهداف القسم الذي اعمل فيه بالوضوح.	04
4	متوسط	*125.3	1.13	3.17	يتم قياس فعالية ادائي بمدى تحقيقي لمجموعة من الأهداف التي يحددها رئيسي.	05
/	مرتفع	/	0.73	3.56	المتوسط الحسابي للمصدر	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (06): استجابات عينة الدراسة نحو بعد احترام وتقدير الأفراد

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرات	رقم الفقرة
03	مرتفع	*230.5	1.21	3.45	يعطيني رئيسي الوقت الكافي للاستفسار عن امور العمل وتبادل المعلومات بصفة مستمرة.	01
05	متوسط	*84.2	1.27	3.29	يعمل رئيسي على تشجيعي في العمل بكافة السبل.	02

تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى

03	أشارك مع رئيسي في وضع جداول زمنية للأعمال التي يجب تأديتها.	3.44	1.21	*254.3	مرتفع	04
04	هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين رئيسي في العمل.	4.06	0.96	*396.5	مرتفع	01
05	اخضع لرقابة مستمرة من طرف رئيسي عندما أقوم بعمل.	3.53	1.12	*245.1	مرتفع	02
المتوسط الحسابي للمصدر		3.55	0.88	/	مرتفع	/

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (07): استجابات عينة الدراسة نحو بعد جماعة العمل

رقم الفقرة	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	مستوى الملاءمة	الترتيب
01	توفر لي إدارة المستشفى سبل ووسائل الاتصال الجيدة مع زملائي ورؤسائي.	2.74	1.33	*63.01	متوسط	05
02	اتبادل الآراء والمعلومات مع أعضاء جماعة العمل في سهولة ويسر.	3.72	1.11	*402.7	مرتفع	04
03	هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين أعضاء جماعة عملي.	4.3	1.34	*802.7	مرتفع جدا	01
04	أشعر بالارتياح عندما أعمل مع زملاء من سني ومؤهلي.	4.29	0.83	*560.2	مرتفع جدا	02
05	اناقش مع زملائي في العمل أي قرارات إدارية من شأنها الإضرار بتماسك الجماعة التي انتمي إليها.	4.05	1.02	*523.4	مرتفع	03
المتوسط الحسابي للمصدر		3.82	0.87	/	مرتفع	/

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (08): استجابات عينة الدراسة نحو بعد الدعم والتشجيع

رقم الفقرة	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	مستوى الملاءمة	الترتيب
01	تعمل الإدارة على توفير جميع التجهيزات والمعدات والوسائل الطبية اللازمة لأداء الأعمال بالكيفية المناسبة.	2.92	1.31	*133.4	متوسط	02
02	تعمل الإدارة على توفير ظروف عمل مناسبة من (نظافة، تدفئة، تبريد، إضاءة) بالمستشفى	3.05	1.31	*174.3	متوسط	01
03	الأجر الذي أتقاضاه والعلاوات التي أتحصل عليها تتوافق مع المجهودات التي أبذلها	2.36	1.21	*163.2	منخفض	04
04	يوفر لي المستشفى الذي أعمل به فرص للترقية في رتبتي الحالية.	2.48	1.16	*131.6	منخفض	03
05	يوفر لي المستشفى الذي أعمل به فرص الحصول على برامج تدريبية وتكوينية.	2.23	1.26	*196.3	منخفض	05
المتوسط الحسابي للمصدر		2.60	0.89	/	متوسط	/

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (09): استجابات عينة الدراسة نحو بعد الانضباط

رقم الفقرة	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	مستوى الملاءمة	الترتيب
01	التزم ببرنامج الدوام الرسمي، مع قضاء أوقات الدوام للعمل فقط	4.08	0.81	*646.3	مرتفع	03
02	التزم باحترام جميع الأنظمة و التعليمات والقوانين الداخلية للمستشفى	4.24	0.65	*731.2	مرتفع جدا	02
03	التزم بأداء مهامي والأعمال المطلوبة مني بأفضل طريقة ممكنة	4.31	0.7	*612.5	مرتفع جدا	01
04	تلتزم الإدارة بتنفيذ العقوبات المحددة على أي مخالف للأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية للمستشفى	3.64	1.21	*153	مرتفع	04
05	يلتزم رئيس المصلحة بتوزيع الأعمال بعدالة على مختلف الموظفين بالمصلحة	3.54	1.18	*205.9	مرتفع	05
المتوسط الحسابي للمصدر		3.96	0.57	/	مرتفع	/

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (10): استجابات عينة الدراسة نحو بعد الابتكار والإبداع

رقم الفقرة	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	مستوى الملاءمة	الترتيب
01	لدي رغبة كبيرة في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملي.	4.16	0.93	*489	مرتفع	01
02	يسمح رئيسي بتقديم أي مبادرات أراها مناسبة لصالح العمل.	3.43	1.21	*139	مرتفع	06
03	يمنحني رئيسي كامل الحرية في أداء عمالي بالطريقة التي أراها مناسبة.	3.53	1.24	*195	مرتفع	05
04	وظيفتي الحالية تتناسب مع قدراتي ومهاراتي وتخصصي.	3.77	1.18	*345	مرتفع	04
05	تزداد قدراتي ومهاراتي كلما التحقت ببرامج تدريبية.	4.12	0.99	*379	مرتفع	02
06	أشعر بتحسّن مستمر في أدائي مع مرور الزمن بسبب زيادة خبراتي.	4.1	0.97	*384	مرتفع	03
المتوسط الحسابي للمصدر		3.85	0.68	/	مرتفع	/

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (11): ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة حسب قوتها

مستوى الملاءمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للمصدر	أبعاد الثقافة التنظيمية
مرتفع	0.57	3.96	الانضباط
مرتفع	0.68	3.85	الابتكار والإبداع
مرتفع	0.87	3.82	جماعة العمل
مرتفع	0.73	3.56	اهداف المؤسسة الاستشفائية
مرتفع	0.88	3.55	احترام وتقدير الأفراد
متوسط	0.89	2.6	الدعم والتشجيع
مرتفع		3.55	أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم(12): أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي

الترتيب	Sig F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد الثقافة التنظيمية
				R	Sig T	T	B	
04	0.00	48	0.55	0.38	0.02	1.73	0.12	1- أهداف المؤسسة الاستشفائية
05				0.36	0.04	1.33	0.09	2- احترام وتقدير الأفراد
X				0.33	0.43	0.78	0.02	3- جماعة العمل
01				0.52	0.00	9.21	0.29	4- الدعم والتشجيع
02				0.39	0.00	04	0.21	5- الانضباط
03				0.38	0.01	1.77	0.15	6- الابتكار والإبداع

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الجدول رقم(13): علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الولاء التنظيمي

Sig F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				الثقافة التنظيمية
			R	Sig T	T	B	
0.00	237	0.57	0.76	0.00	15.4	0.72	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

- الإحالات والمراجع :

1. زهرة خروف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الشلف، 2014.
2. منال يزبك ابو احمد، واقع الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر في فلسطين وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها وتبني نموذج لتحسينه، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، 2009.
3. Nadia Péoc'h & Christine Ceaux, *Les Valeurs Professionnelles, une Composante de la Stratégie d'Implication Organisationnelle des Professionnels de Santé*, A.R.S.I, Recherche en soins infirmiers, Distribution électronique Cairn.inf, N°108, 2012.
4. Hsiu-Yen Hsu, *Organizational Learning Cultur's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn*, In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy, Submitted To The Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, 2009.
5. زياد المعشر، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة نصف سنوية، عمادة البحث العلمي للجامعة الأردنية، المجلد 30، العدد 01، 2003، ص.166.
6. Hrebiniak Lawrence & Alutto Joseph, Personal and Role related factors in development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, vol 18, N04, 1972, P.555.
7. Bruce Buchanan, *Building Organizational Commitment, the Socialization of Managers in Work Organization*, *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, P.534.
8. سليمان خلف الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2007، ص.87.
9. عويدة سلطان المشعان، الولاء التنظيمي و علاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد 33، العدد 4، 2005، ص.798.

- ¹⁰. Don Hellriegel- John w. Slocum, **Management Des Organisations**, 2^{ème} Edition, Edition De Boeck Paris, 2006, P.76.
- ¹¹. Sonda Daoud Ben Arab et Sana Masmoudi Mardessi, **l'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? – une étude dans le contexte tunisien**, Revue Libanaise de gestion et d'économie, N° 06, 2011, P.04.
- ¹². شاكركر جار الله الخسالي، اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية-، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 06، العدد 01، 2003، ص 128.
- ¹³. Hassan Ballout, **Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: a study of Lebanese nurses**, Arab Journal of Administrative sciences, Vol 19, N° 01, 2009, P.105.
- ¹⁴. Péoch Nadia et Ceaux Christine, Op.Cit, P56.
- ¹⁵. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.ص.426-427.
- ¹⁶. احمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.184.
- ¹⁷. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.316.
- ¹⁸. مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 49.
- ¹⁹. ادجار هـ. شاين، ترجمة محمد منير الصبحي ومحمد شحاته وهيبي، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص 31.
- ²⁰. محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص.257.
- ²¹. J. schermerhorn et J. Hunt et R. Osborn, **Comportement Humain et Organisation**, Village Mondial, Paris, 2002, P.331.
- ²². حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.ص.257-258.
- ²³. Alain Beltran et Michele Ruffat, **Culture d'entreprise Et Histoire**, les editions d'organisation, Paris, 1991, P.20.
- ²⁴. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.360.
- ²⁵. Alain Beltran et Michele Ruffat, op cit, P.33.
- ²⁶. R. Brenne Mann et S. Sépari, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001, P.257.
- ²⁷. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 373.
- ²⁸. Barabel Meier, **Manageor : les meilleurs pratiques de management**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2010, P.117.
- ²⁹. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 312.
- ³⁰. Barabel Meier, op cit, p 116.
- ³¹. Olivier Devillard et Dominique Rey, **Culture d'entreprise : un actif stratégique – efficacité et performance collective-**, Dunod, Paris, 2008, PP.47-48.
- ³². محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص.312.
- ³³. عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص.ص.188-189.
- ³⁴. رافدة الحريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري، عمان، 2014، ص.168.
- ³⁵. عبد الله بن عطية الزهراني، **اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية و الخاصة-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص.43.
- ³⁶. J. schermerhorn et autres, **Comportement Humain et Organisation**, Village Mondial, Paris, 2002, P.339.