

الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص دراسة تطبيقية
على المختبر الشامل للتحاليل الطبية

**Organizational culture and its impact on organizational loyalty in
the private on alshamel clinical laboratory in Al.Madinah
Al.monawarah**

إعداد الطلبة

م	اسم الطالب	كود الطالب
1	ناصر سيف الشهراني	233000001
2	طارق محمد الجهني	233001317

تحت اشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

قدم هذا المشروع الدراسة ي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال

العام الجامعي

2024

أولاً: المقدمة

الثقافة هي روح الافراد والشعوب وهي التطلعات والموروث المتراكم من تكيف الانسان في طبيعته
ومحيطه الخارجي من خلال انتماء الفرد للتنظيمات الاجتماعية والإدارية والاقتصادية، تعتبر الثقافة
التنظيمية امتداد ثقافي للثقافة السائدة في مجتمع معين، فالقيم والرموز الفكرية ومفاهيم الافراد والأخلاقيات

والتوجهات الفكرية سواء سلبية ام إجابيه هي نتاج للسلوك المجتمعي وهي من اول المكونات لثقافة المجتمعات والمنظمات.

وتعد المنظمات احدى المجتمعات المكونة لثقافات الأفراد والثقافة التنظيمية عنصر أساسي في نظام المؤسسات العام وهي الهوية المعتمدة لكل منظمة بحيث تمنحها التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى، فالثقافة التنظيمية محرك هام لنجاح أي منظمة مما تمثله من دور هام في تماسك افراد المنظمة والحفاظ على جماعاتها وبقائها، وهي من الأدوات الفعالة للتوجيه السلوكي للعاملين لما فيها من قيم واخلاقيات وما تتضمنه من عادات وأفكار وسياسات محددة لسلوك الفرد وطرق تعامله مع المجتمع من حوله

وتعد الثقافة مكون مهم وأساسي للولاء الوظيفي للموارد البشرية العاملة فهي تساهم في تحديد النمط السلوكي للفرد وأساليبه في التفكير والتصرفات في المواقف المختلفة للعاملين وهي من محددات النجاح الرئيسية للمنظمة أو فشلها فهي ترفع العاملين الى الالتزام والعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين جودة العمل والخدمات المقدمة والاستجابات السريعة في بيئة العمل، وقد تكون من أكبر المشكلات التي تواجهها إدارة المؤسسة من حيث الضبط والتوجيه للعاملينⁱ

اشتملت الدراسة على العديد من الأهداف التي تحققها الثقافة التنظيمية في الولاء الوظيفي والدور الذي تلعبه، فهي عامل مهم في تعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والموظفين، مما يساعد على تنمية قدرة المنظمة والأفراد على البقاء والاستمرار في التطور، ومن أجل ضمان ولاء والتزام أعضائها، يجب على المنظمة إيجاد حل يكون فيه التوافق بين قيمها وقيم أعضائها، وأهدافها وغاياتها، وثقافة تنظيمية جيدة لكي تخلق الولاء والالتزام التي تعتبر المحرك الأساسي للطاقة الفردية والكفاءة. ونظرًا لأهمية الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحديد مكان الموظفين في المنظمة (سواء أكانوا مخلصين أم لا) ودورها في حياة المنظمة، فإن الولاء التنظيمي مهم أيضًا، في تقدم العمل، وبالتالي تكمن أهمية دراسة دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص في دراستها التطبيقية على المختبر " الشامل للتحاليل الطبية " في المدينة المنورة

فالمنظمات تسعى جاهدة لتوفير جو مناسب للموظفين من خلال الثقافة التنظيمية التي يتبعونها والتي تؤثر بشكل كبير على الموظفين. بغض النظر عن المتطلبات المادية للمؤسسة، يظل العامل البشري والموارد المتاحة العامل الأكثر أهمية في تحقيق كفاءة الأداء المستهدف وفعاليتها، ويعتبر البشر الكائنات الحية الوحيدة التي لا تخضع لسيطرتهم. ومع ذلك، يعتمد ولاء الموظفين على قدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لأنهم يشعرون بالتواصل والنشاط في العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة، وبالتالي مواءمتها مع تلك النتائج.

والولاء التنظيمي هو تقبل العاملين للمؤسسة وقيمها وأهدافها التي يعمل بها كما ولو انها قيمه وأهدافه الشخصية، فالولاء التنظيمي عامل أخلاقي أكبر من كونه مجرد رضا للمورد البشري عن عمله في المؤسسة سواء بسبب الحوافز أو المكافآت... فالموارد البشرية العاملة الموالية للمؤسسة لديهم التزام واستعداد للدفاع الشخصي عن المنظمة وسمعتها

وهذا ما سيتم تناوله في هذا الدراسة حيث سيتم تناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي لموظفي القطاع الخاص في مجمع صحي في المدينة المنورة وكيف تكون الثقافة أساس لزيادة الولاء التنظيمي بين موظفي المنشأة، مما سيجعل هذا الدراسة مرجع ثري للمنشآت الصحية وغيرها في القطاع الخاص أو الحكومي في زيادة الولاء لدى افرادها.ⁱⁱ

- مشكلة الدراسة :

في ظل المنظمات الحالية والتي تتميز بالمنافسة الشديدة والبيئات المتغيرة وخصوصا في القطاع الخاص لتنوع الايدي العاملة للموارد البشرية وتفردھا، يكون نجاح المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وخططها وللثقافة التنظيمية أثر كبير في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها بنجاح فالثقافة المناسبة تضيف للمنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات البيئية الناشئة وبشكل يتناسب معها ويمكنها من تحقيق ولاء موردها البشري وغاياتها وأهدافها.

والثقافة التنظيمية أحد عناصر هوية المنظمة والمتمثلة في أسلوب الأداء للعمليات وطريقة التفكير وتحقيق الانتماء والبقاء في المنظمة.

وللثقافة التنظيمية دور كبير ورئيسي في جميع مستويات المنظمة وانشطتها الداخلية فهي تلعب دور في التنظيم الإداري وخلق المناخ التنظيمي المناسب والعامل على تحسين الأداء الفعال للعاملين وتطويره، مما يتيح تحقيق الأهداف الفردية للفرد والجماعية والتنظيمية من خلال تطوير وتجسيد هذه القيم والسلوكيات والاتجاهات والمعايير الحديثة العاملة على تنمية الولاء التنظيمي

أما الولاء التنظيمي فيعد مفتاحاً أساسياً لقياس مدى الانسجام بين الافراد في المنظمة مع بعضهم البعض ومدى انسجامهم مع منظماتهم، فذوي الولاء التنظيمي المرتفع لمنظماتهم يكون لديهم الاستعداد الكافي لبذل الجهد والتفاني في العمل والسعي الدائم للمحافظة على استمرارية العمل لانتمائهم وارتباطهم بمنظمتهم. ⁱⁱⁱ

وهذه الدراسة تهدف للتعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص في المدينة المنورة حيث تتباين القطاعات الخاصة في المدن ويزايد بينها التنافس والمحافظة على الايدي العاملة المميزة وتطويرها الذي يساهم في تنمية الولاء التنظيمي وزيادته لرفع مستوى الأداء والجودة في الخدمات المقدمة للمجتمع، وإن التعزيز الإيجابي والتطوير للثقافة التنظيمية للمؤسسات الصحية في القطاع الخاص سيساعدها على تحقيق أهدافها ودورها في تقديم أجود الخدمات لسكان المدينة المنورة.

ومن خلال هذه الآلية يمكن صياغة المشكلة على الشكل التالي:

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

وتتفرع منه عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما طبيعة تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية ؟

- ما طبيعة تأثير القيم الثقافية التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية ؟

- وماهي ماهية الأنماط السلوكية المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية؟

- وهل للثقافة التنظيمية دور في زيادة الاستقرار الوظيفي؟

- أهمية الدراسة:

إن الآثار الإيجابية والفعالة للولاء التنظيمي على المورد البشري في المنظمة جعلها موضوعا مهما ويزترتب عليه العديد من الأمور كإتقان الموظف لعمله ومردوده واستعداداته لتحقيق الأهداف المطلوبة منها والسعي للمؤسسة بكامل استشعاره بأهميته فيها وغيرها من الأمور الإيجابية التي دعت الى تناول هذا الموضوع وخصوصا في القطاع الصحي الخاص في المدينة المنورة.

الأهمية النظرية للدراسة:

1- ستمثل الدراسة محاولة لمعرفة العلاقة الرابطة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في

المختبر الشامل للتحاليل الطبية والممثل لقطاع صحي خاص من قطاعات المدينة المنورة.

2- ستعتبر الدراسة من الأدوات التي من خلالها يمكن تطوير الثقافة التنظيمية للوصول الى الولاء

التنظيمي في العمل داخل المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

3- سيساعد الدراسة على تقديم الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنمية وتعزيز الثقافة

التنظيمية الهادفة.

الأهمية التطبيقية للدراسة:

1- تكمن الأهمية في ندرة هذه الدراسة في قطاع الصحة وموضوعها الكامن في الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي.

2- إتاحة الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسة مستقبلاً لكافة المنظمات.^{iv}

- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى عدة أمور وهي:

الهدف العام:

- كشف علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي وإيضاح تأثيرها.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية التي تتمثل في (السياسات والإجراءات ، القيم التنظيمية ، الانماط السلوكية) على الولاء التنظيمي الذي يتمثل في (البعد العاطفي ، البعد الأخلاقي)

الأهداف الفرعية:

- إسقاط الضوء على الولاء التنظيمي بكافة جوانبه ومواضيعه.
- إيضاح معنى الثقافة التنظيمية ومدى أهميتها للمنظمات.
- معرفة تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين.
- زيادة الاهتمام في موضوع الولاء التنظيمي ومدى تأثيره على المنظمات.

- فرضيات الدراسة:

من أساسيات الدراسة تحديد العلاقات التي تربط المتغيرات ببعضها وأهمها المتغير المستقل والمتغير التابع وتمثل الفرضيات تصوراً واضحاً لمتغيرات الدراسة وسيتم حصر متغيرين في الدراسة الحالية، حيث أن المتغير المستقل يمثل الثقافة التنظيمية الكائنة في (الإجراءات والسياسات والقيم والانماط السلوكية) والمتغير التابع الذي يمثل الولاء التنظيمي ببُعديه (العاطفي والأخلاقي).

أما الفرضيات فقد تمت صياغتها لاختبار صحتها كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

– لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة على الولاء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

– لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في السياسات والإجراءات على الولاء

التنظيمي العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

– لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في القيم التنظيمية الولاء التنظيمي العاطفي

للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

– لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي

العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

– لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في السياسات والإجراءات على الولاء

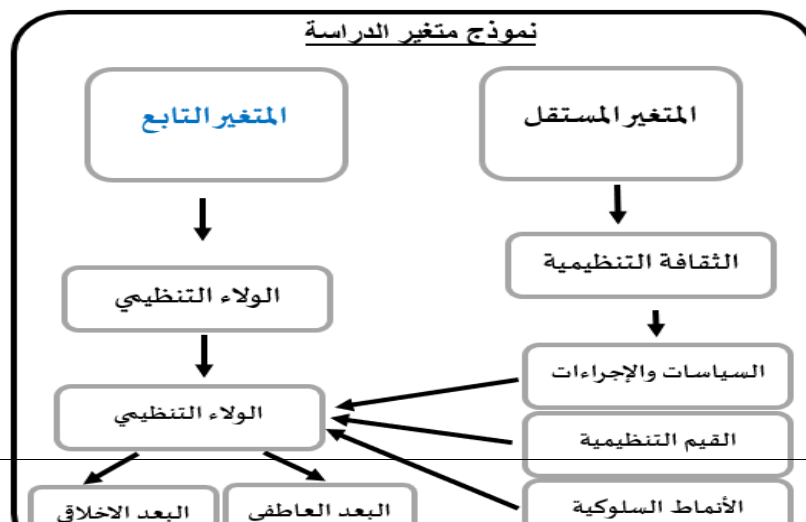
التنظيمي الأخلاقي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

– لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في القيم التنظيمية الولاء التنظيمي الأخلاقي

للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

– لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي

الأخلاقي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.



منهجية الدراسة :

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المختبر " الشامل للتحاليل الطبية " في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحثية متعددة الخطوات لتحقيق أهدافها. سيتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان مع موظفي المختبر " الشامل للتحاليل الطبية " في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. .

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وتقنيات الدراسة الكمي لفهم أفضل للتأثيرات والنتائج المحتملة لتطبيق الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي.

بعد جمع وتحليل البيانات، ستتم مراجعة النتائج وتحليلها بشكل شامل لتحديد التوجهات والتوصيات الملائمة لتحسين أداء المشاريع في هذا القطاع. من المتوقع أن تساهم الدراسة في إضافة إلى الفهم النظري لتطبيق الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي .

عينة الدراسة

ستتكون عينة الدراسة من عينة موظفي القطاع الصحي الخاص دراسة تطبيقية على المختبر " الشامل للتحاليل الطبية " في المدينة المنورة لدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: يقتصر الدراسة على المختبر الشامل للتحاليل الطبية
- الحدود الزمنية: ستكون الدراسة شهر يونيه ويوليو ماي خلال هذا العام 2024.
- الحدود الموضوعية: ستتطرق الدراسة الى الثقافة التنظيمية من حيث السياسات والإجراءات والقيم التنظيمية والانماط السلوكية وأثرها على الولاء التنظيمي من حيث البعد الأخلاقي والبعد العاطفي.
- الحدود البشرية: جميع الموظفين لدى المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

- مصطلحات الدراسة

من المصطلحات الأساسية التي اعتمدتها الباحثة في دراستها ما يلي:

الثقافة: وهي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء

في المجتمع.^v

الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والمبادئ والقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها

المؤسسة لتنظيم عمل الهيئة وتكسيبها لموظفيها من أجل احترامها واتباعها والالتزام بها.

الولاء الوظيفي: شعور موظفيك بالانتماء والإخلاص لمؤسستك ، عندما يجدون سعادتهم ورضاهم

فيها، ما يجعلهم يبذلون قُصَارَى جهدهم في العمل وزيادة إنتاجيتهم، ومن ثم زيادة أرباحك وتحقيق نجاح

المؤسسة، إذ يمكن لولاء موظفيك التحكم في نجاح أو فشل مشروعك أو مؤسستك. وهو امتداد للولاء

الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه .

الولاء التنظيمي: نظرا لكون الولاء التنظيمي له مدلول خاص بالمنظمة عكس الولاء كمفهوم عام

^{vi} فإننا سنورد بعض التعريفات لمصطلح الولاء التنظيمي :

حيث يشير الولاء التنظيمي إلى استعداد الفرد لبذل مجهود عالية لتحقيق أهداف المنظمة والرغبة

والبقاء معها".

أما " ناصر قاسمي" فعرفه " :هو احد مكونات الالتزام التنظيم الذي يعبر عن الارتباط العاطفي

بين العامل وجهات أخرى في التنظيم" .

أما نحن فنقصد بالولاء التنظيمي من خلال هذه الدراسة بأنه: "اندماج الفرد وارتباطه بعمله ومنظمته

ورغبته القوية في الاستمرار داخلها والامتثال لقيمها والإيمان بأهدافها مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي

الإيجابي كالرضا والدافعية والتضحية في العمل والإبداع وغيرها من السلوكيات التي تعبر عن الالتزام

تجاه المنظمة".

يشهد العالم الحديث طفرة تكنولوجية هائلة تتجسد في تطور وسائل الاتصال التكنولوجية السريعة والمرئية، ووسائل نقل المعلومات المتمثلة في البث الفضائي والشبكة الإلكترونية والإنترنت، ومثلت هذه أسس لبداية عصر العولمة التي بدأت تجتاح العالم بشكل عام، ودول العالم الثالث والمملكة العربية السعودية بشكل خاص. وتميز هذا العصر بالانفتاح الواسع على التيارات العالمية المختلفة، والتأثر السريع بالبدائل الثقافية الفكرية القوية التي تغلغت في وسطنا الاجتماعي وتكويننا الثقافي. ومع ازدياد حدة هذه التيارات بدأ صناع الثقافة الوطنيون يخشون على ضياع الثقافة الوطنية أو ذوبانها ضمن ثقافات دخيلة تتميز بالقوة (حجازي، 2020)

وهذا ما أدى إلى ظهور المجتمعات ذي الثقافات المتعددة، مثال عليها المجتمعات الغربية التي تتعدد بها الأعراق والأجناس بجانب تعدد الثقافات التي يحملونها، بعكس المجتمعات الخليجية والمملكة العربية السعودية التي تمتاز بأحادية الثقافة رغم أنها من أكثر المجتمعات انفتاحاً على التطورات والتغيرات التكنولوجية، ولكن على إطار ضيق، وقد تكون محصورة في مجتمعات تتمثل في الجاليات المقيمة وبعض المغتربين والمتأثرين بالثقافات عبر التعليم الخاص أو عبر التعايش مع الثقافات المختلفة، فليس غريباً حين تجد بعض العائلات تختلف في ثقافتها عن أفرادها أو حتى عن جيرانها (بطاح، 2019).

وبيئة العمل بالمملكة العربية السعودية ليست بمنأى عن هذا التأثير الثقافي؛ إذ إنها تمثل انعكاساً لما يحدث بالمجتمع؛ لأنها جزء من هذا المجتمع، والعاملون فيها أفراد وأعضاء ينتمون للمجتمع، ويحملون توجهات وثقافة هذا المجتمع، وبالتالي تتأثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة بثقافة المجتمع والتحولات الحادثة فيها، وتؤخذ صورة مشابهة لسلوك هذا المجتمع (حريم، 2022).

- مفهوم الثقافة التنظيمية:

فالثقافة التنظيمية هي أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، وظهرت منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، وينطوي تحتها العديد من المفاهيم مثل: القيم، النماذج، الأخلاقيات، التكنولوجيات، المبادئ، الاتجاهات، وغيرها. (بطاح، 2019) وتتمثل الثقافة التنظيمية بمجموعة من المعتقدات والعادات والافتراضات والقيم والمفاهيم التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرار" (إبراهيم، 2020)، ويتفق

التعريف السابق مع تعريف (Abdulrahman&Sambasivan, Abdualrashid, 2014) في أن الثقافة التنظيمية مزيج من الرموز التعبيرية والمبادئ والنماذج والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تنظم عمل الأفراد بالمؤسسة وتحدد لهم السلوك المناسب للعمل، وكذلك (Lund, 2017) الذي يقدم تعريفاً للثقافة التنظيمية أنها نموذج من القيم والمعتقدات والأفكار والمبادئ التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد في المؤسسة الواحدة وتساعدهم على فهم وظائف المؤسسة وتمدهم بالقوانين والنظم الخاصة بالمؤسسة، وكذلك أيضاً ينتجه (Stephen, 2016) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من التفاهات والتعريفات والمعاني التي يشترك فيها أفراد المجموعة الواحدة وتحظى بتقديرهم واحترامهم وتميزهم عن غيرهم من المنظمات.

أما (Robert, 2021) فيختلف عن التعريفات السابقة في تعريفه للثقافة التنظيمية؛ حيث يراها مجموعة من القيم المشتركة والأنظمة المحددة التي تميز الوحدات والأقسام الفرعية داخل المؤسسة الواحدة، وترتبطها مع بعضها البعض في إطار المؤسسة الكبرى وبالتالي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهنا نلاحظ في هذا التعريف إمكانية وجود أكثر من ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة الواحدة؛ أي لكل قسم أو وحدة ثقافة تسودها، ولكنها ترتبط مع بعضها البعض في إطار المؤسسة الكبرى.

أما (Martin, 2022) فيقدم وصفاً أقرب منه إلى تعريف الثقافة التنظيمية؛ حيث يراها سلوكاً يومياً في العمل المؤسسي تشمل الممارسات الرسمية مثل مستويات الأجور، وبناء التسلسل الهرمي، وتوصيف الوظائف وغيرها من اللوائح المكتوبة، وتشمل أيضاً الممارسات الغير رسمية مثل القواعد السلوية للموظفين عند التحدث والتخاطب، وسلوكيات التواصل الاجتماعي بالمناسبات كحفلات الأعياد والتقاعد، وتشمل أيضاً النكت والإشاعات، وتشمل أيضاً الترتيبات المادية في بيئة العمل بما في ذلك الديكور الداخلي وترتيب المكاتب والأثاث، وأيضاً الزي الرسمي المستخدم، إضافة للمظاهر الثقافية كالقيم التي يتبناها الموظفون كاحترام مواقيت الدوام عند الحضور والانصراف.

- مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف والسلوكيات المشتركة التي تشكل طريقة تفكير الناس وتصرفهم داخل المنظمة. يلعب دورًا حيويًا في تشكيل سلوك الموظف، مما يؤثر على مستوى الالتزام والرضا الوظيفي والأداء. حدد الدراسة عدة مكونات للثقافة التنظيمية، والتي سيتم مناقشتها أدناه.

– **القيم والمعتقدات:** القيم والمعتقدات هي المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية. إنها المبادئ التوجيهية التي تؤثر على كيفية تصرف الأشخاص في المنظمة، والتفاعل مع بعضهم البعض، واتخاذ القرارات. غالبًا ما تكون القيم والمعتقدات متجذرة بعمق في تاريخ المنظمة وتقاليدها ورسالتها. إنها توفر إحساسًا بالهوية والغرض للمؤسسة وتساعد في تشكيل ثقافتها.

– **القواعد:** القواعد هي قواعد السلوك غير المكتوبة التي توجه كيفية تفاعل الأشخاص في المؤسسة مع بعضهم البعض. غالبًا ما تتشكل من خلال القيم والمعتقدات ويتعززها الضغط الاجتماعي. يمكن أن تكون المعايير رسمية، مثل السياسات والإجراءات المكتوبة، أو غير رسمية، مثل قواعد السلوك غير المكتوبة التي تنتقل عبر ثقافة المنظمة.

– **الرموز:** الرموز هي العناصر المرئية والملموسة للثقافة التنظيمية التي تمثل قيمها ومعتقداتها ومعاييرها. يمكن أن تشمل الشعارات والشعارات والتحف والطقوس المرتبطة بالمنظمة. تساعد الرموز في تعزيز ثقافة المنظمة وتوفير إحساسًا بالهوية والانتماء لأعضائها.

– **الأبطال:** الأبطال هم الأشخاص في المنظمة الذين يجسدون قيمها ومعتقداتها. غالبًا ما يتم الاحتفال بهم وتبجيلهم داخل المنظمة ويعملون كنماذج يحتذى بها للآخرين. يساعد الأبطال على تعزيز ثقافة المنظمة وإلهام الآخرين لمحاكاة سلوكهم.

– **اللغة:** اللغة عنصر أساسي في الثقافة التنظيمية. يتضمن المصطلحات والعبارات والمصطلحات المستخدمة داخل المنظمة، بالإضافة إلى الطريقة التي يتواصل بها الأشخاص مع بعضهم البعض. يمكن أن تعكس اللغة قيم ومعتقدات المنظمة وتساعد على تعزيز ثقافتها.

– **الممارسات:** الممارسات هي الإجراءات والسلوكيات النموذجية داخل المنظمة. يمكن أن تشمل كل شيء من طريقة ملابس الناس إلى الطريقة التي يديرون بها الاجتماعات. تساعد الممارسات على تعزيز ثقافة المنظمة ويمكن أن تشكل سلوك الموظفين ومواقفهم.

بشكل عام ، مكونات الثقافة التنظيمية مترابطة ومتداخلة. إنهم يعملون معًا لتشكيل الطريقة التي يفكر بها الناس ويتصرفون ويتفاعلون داخل المنظمة. يمكن أن يساعد فهم هذه المكونات المؤسسات على بناء ثقافة قوية وإيجابية تدعم مشاركة الموظفين ورضاهم وأدائهم.

- الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، وتبين وجود عدة دراسات ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية وتباينها في دراسة الثقافة التنظيمية؛ فمنها من درس أثرها على الأداء، والبعض على الانتماء والولاء المؤسسي، والبعض الآخر درس تأثيرها على الالتزام والانضباط التنظيمي.

حاول (الشلوي، 2005) دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بولاء وانتماء الموظفين المدنيين والعسكريين لمؤسستهم، إضافة للكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة بكلية الملك خالد العسكرية بالمملكة العربية السعودية، واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي إضافة لتصميم استبانة لاستقصاء آراء أفراد العينة، وخلصت الدراسة إلى سيادة الثقافة التنظيمية بشكل كبير بكلية الملك خالد العسكرية، وإلى ارتفاع مستوى الانتماء بشكل كبير لدى أفراد العينة على مستوى كافة الأبعاد.

ودرس (عبد الإله، 2006) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، وكشفت النتائج سيادة ثقافة الإنجاز في الجامعة الإسلامية في غزة، وسيادة ثقافة النظم والأدوار في جامعتي الأزهر والأقصى.

وابتعدت دراسة (Delcampo, 2006) عن بقية الدراسات السابقة في توضيح أثر الثقافة التنظيمية على ارتفاع معدلات الاستقالة أو ترك الوظيفة، وعليه توصل الباحث إلى وجود أثر قوي لنوع الثقافة التنظيمية السائدة بالعمل في ارتفاع رغبة الموظفين في ترك العمل والدراسة عن عمل آخر.

- مفهوم الولاء التنظيمي:

هو رغبة الموظف الشديدة للاستمرار كعضو في منظمة معينة واستعداد الموظف لبذل مجهود عالٍ للمنظمة. الولاء التنظيمي هو الدرجة التي يلتزم بها الموظف لمنظمتها وأهدافها. إنه المدى الذي يكون فيه الموظف على استعداد لتجاوز متطلبات وظيفته لدعم المنظمة. يعتمد الولاء التنظيمي على الاعتقاد بأن الموظف يشترك في نفس القيم والأهداف مع المنظمة. إنها علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة، حيث يستفيد كل طرف من ولاء الطرف الآخر.

كما يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد إذ يشير porter إلى وجود ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي: الإيمان القوي بالمنظمة وقيمها وأهدافها، والرغبة في بذل أقصى جهد من أجلها، والرغبة القوية في البقاء فيها.

- مكونات الولاء التنظيمي:

وقد ميّز Meyer et al، بين ثلاث مكونات للولاء التنظيمي:

1. **الولاء العاطفي:** الذي يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الاستقلالية والأهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد ورب العمل، ودرجة المشاركة، كما يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع ورغبته في أداء ذلك.

2. **الولاء الأخلاقي:** ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء بالمنظمة، كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.

3. **الولاء المستمر:** ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عملة الحالي بالمقارنة بما سيكسبه أو يخسره إذا ما استمر في المنظمة ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.

- الدراسات المتعلقة بالولاء الوظيفي :

دراسة لبيض & فطيمة سياري .(2020) . بعنوان "أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي تنمي الولاء الوظيفي لدى الموظف في المؤسسة العمومية الاستشفائية " الإخوة مغلاوي ". وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال السياق المنهجي اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لملائمته وطبيعة الدراسة وقمنا بجمع البيانات بالأدوات المناسبة وهي الملاحظة واستمارة استبيان على الطاقم الإداري مكون من 25 موظف .ومن خلال الدراسة التحليلية تبين لنا أن - :
الأساليب المادية (التحفيز والأجور وبيئة العمل) تزيد من دافعية الموظف لبذل جهد أكبر والأساليب المعنوية (التدريب والاتصال والقيادة) يزيد من شعور الموظف بالتقدير والانتماء للمؤسسة كما تساهم الأساليب المادية والمعنوية مع بعض في تنمية ولاء الموظفين للمؤسسة ويقوي من دافعية الموظفين لرفع أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية - .إن الموارد البشرية العاملة في المؤسسات العمومية الاستشفائية تعمل بكل طاقتها وبكل أمانة وإخلاص إذا توفرت كل الظروف المواتية للعمل المتمثلة في توفير المؤسسة كل من الأساليب المادية والمعنوية لزيادة ارتباط الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء والرغبة في العمل ، وهذا بدوره ينعكس على تحسين الخدمات الاستشفائية العمومية.

دراسة مشاركة, د. عودة, مصلح & د. عطية. (2018). بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة وجود عالقة

ارتباط بني الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في مدينة رام اهلل، وكان مجموع المبحوثين (136) موظفاً، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. بينت نتائج الدراسة أن استجابات العينة المبحوث كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية، ومتوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، في حني كانت مستويات الولاء الوظيفي الثالثة بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود عالقة ارتباط ذات معنوية وقوية بني الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وتبني وجود علاقة ارتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، باستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تخفيض البيروقراطية في العمل من خلال إعطاء الموظفين مرونة أكثر، وتقويض الصالحيات، ومتكني العاملين. وإيجاد المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والتميز في العمل، مثل عمل مسابقات ومنح جائزة سنوية للموظف المميز، وأخرى للموظف المبدع، ضمن معايير شفافة واضحة

وترى الباحثة أن الولاء التنظيمي هو عامل حاسم في خلق بيئة عمل إيجابية وزيادة مشاركة الموظفين. يقوم على علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة، حيث يستفيد كل طرف من ولاء الطرف الآخر. يحتوي الولاء التنظيمي على عدة عناصر، بما في ذلك الثقة، وإشراك الموظفين، والرضا الوظيفي، والشعور بالمجتمع، والعديد من الخصائص، بما في ذلك الاحتفاظ، والإنتاجية، والابتكار ورضا العملاء. من خلال تعزيز الولاء التنظيمي، يمكن للمؤسسات إنشاء بيئة عمل داعمة ومنتجة تعود بالنفع على كل من الموظفين والمؤسسة.

المراجع :

- وزناجي، & بسام. (2021). محددات الثقافة التنظيمية. سوسيولوجيون، 2(1)، 114-127.
- زبير، محمد، عدمان، & مريزق (مشرف). (2015). الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة. (Doctoral dissertation).

- كبار, عزيزة, قيطاتني, رقية, سرار, & شفيقة (مشرفا). (2020). الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي (Doctoral dissertation).
- رشيد, مازن فارس مشرف. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (Doctoral dissertation).
- بدر ناصر حسين. (2017). مفهوم (الثقافة) لغة واصطلاحا.
- مسيعد, & هادف. (2020). تمكين العاملين و الولاء التنظيمي. (Doctoral dissertation).
- الشلوى, حمد بن فرحان(2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية على منسوبي كلية خالد العسكرية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا
- إبراهيم , سمر (2020): الثقافة التنظيمية المفهوم والأهداف والمبادئ, مجلة اريك ديوان الثقافتين العربية والأرمنية, العدد 6.
- بطاح, أحمد (2019): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية, القاهرة, دار الشروق
- حجازي/ مصطفى وآخرون (2020): ثقافة الطفل العربي بين الغريب والأصالة, الرباط: المجلس القومي للثقافة العربية.
- حريم, حسين (2022): إدارة المنظمات- منظور كلي, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان.
- عبد الإله, مسير يوسف (2006): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات- دراسة مقارنة, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية في غزة, كلية التجارة.
- لبيض & فطيمة سياري. (2020). أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين (Doctoral dissertation, Abdelhafid boussouf university Centre mila).
- مشاركة, د. عودة, مصلح, & د. عطية. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين.
- Abdul Rashid, Zabid .Sambasivan, Murali and Abdul Rahman, Azmawani (2014) The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change ,Leadership & Organization Development Journal, V.25, N:2, Emerald Group Publishing Limited, P.161-179.
- Delcampo, R (2006). The Influence of Culture Strength of Person – Organization Fit and Turnover, International Journal of Management, 23,(3).

- Lund, D, (2017). Organizational culture and job satisfaction, The Journal of Business & Industrial Marketing, vol 18, USA.
- Robert G.lord and karen ;Jmaher ; Leadership & Information Processing Linking Perceptions and Performance ; London ; GE 2021 ; p 223
- Stebbins, Lloyd H., (2008). An Investigation of Individual job satisfaction as an outcome of Individual perception of organizational culture, Unpublished Dissertation, college of Business Administration of TUI University

ⁱ وزناحي, & بسام. (2021). محددات الثقافة التنظيمية. سوسيولوجيون, 2(1), 114-127.

ⁱⁱ زبير, محمد, عدنان, & مريزق (مشرف). (2015). الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة (Doctoral dissertation).

ⁱⁱⁱ كبار, عزيزة, قبطانتي, رقية, سرار, & شفيقة (مشرفا). (2020). الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي. (Doctoral dissertation).

^{iv} رشيد, مازن فارس مشرف. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. (Doctoral dissertation).

^v بدر ناصر حسين. (2017). مفهوم (الثقافة) لغة واصطلاحا.

^{vi} مسيعد, & هادف. (2020). تمكين العاملين و الولاء التنظيمي. (Doctoral dissertation).