

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 استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال

العام الجامعي

2024

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي

الخاص في المدينة المنورة ، تمثلت الدراسة محاولة لمعرفة العلاقة الرابطة بين الثقافة التنظيمية والولاء

التنظيمي في المختبر الشامل للتحاليل الطبية والممثل لقاطع صحي خاص من قطاعات المدينة المنورة ، دراسة أثر الثقافة التنظيمية التي تتمثل في ( السياسات والإجراءات ، القيم التنظيمية ، الانماط السلوكية ) على الولاء التنظيمي الذي يتمثل في ( الولاء العاطفي ، الولاء الأخلاقي ) ، تم استخدام الاستبانة لقياس المتغيرات على طريقة (مقياس ليكرت ، تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الكائنين تحت المختبر الشامل للتحاليل الطبية من طاقم صحي وإداريين وعاملين. وتم تطبيق الدراسة على كامل المنشأة وفروعها والبالغ عددهم 25 موظف في المختبر الشامل للتحاليل الطبية ، شهر مارس إبريل ماي خلال هذا العام ٢٠٢٣ وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتمثل في ( السياسات والإجراءات ، القيم التنظيمية ، الانماط السلوكية ) على الولاء التنظيمي الذي يتمثل في ( الولاء العاطفي ، الولاء الأخلاقي ) وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على القيم ، التركيز على القيم لما لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي ، الاستثمار في تطوير الموظفين وتدريبهم بالإضافة إلى التقييم المستمر للثقافة التنظيمية وتكييفها .

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية ، الولاء التنظيمي ، القطاع الصحي

## قائمة المحتويات

### أولاً: الموضوعات

| الموضوع | رقم الصفحة |
|---------|------------|
|---------|------------|

|      |                                                                                    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ب    | قائمة الموضوعات.                                                                   |
| ج    | قائمة الجداول.                                                                     |
| هـ   | قائمة الأشكال البيانية.                                                            |
| هـ   | قائمة الملاحق.                                                                     |
| 5-1  | الفصل الأول: مدخل الدراسة ( الاطار العام للبحث)                                    |
| 1    | مقدمة الدراسة.                                                                     |
| 2    | مشكلة الدراسة.                                                                     |
| 3    | أسئلة الدراسة                                                                      |
| 3    | أهداف الدراسة                                                                      |
| 3    | أهمية الدراسة.                                                                     |
| 4    | الفرضية النظرية للدراسة                                                            |
| 5    | مصطلحات الدراسة.                                                                   |
| 21-6 | الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة                                      |
| 6    | المبحث الأول: الثقافة التنظيمية                                                    |
| 7    | - مكونات الثقافة التنظيمية                                                         |
| 8    | - أهمية الثقافة التنظيمية                                                          |
| 9    | - محاور الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات والقيم التنظيمية والأنماط السلوكية) |
| 11   | - الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية.                                    |
| 15   | المبحث الثاني: الولاء التنظيمي                                                     |

|       |                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------|
| 16    | - مكونات الولاء التنظيمي                                       |
| 16    | - عناصر الولاء التنظيمي                                        |
| 16    | - بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي                 |
| 18    | - خصائص الولاء التنظيمي                                        |
| 19    | - الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي.                  |
|       | التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي                            |
| 21    | الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي |
| 35-23 | الفصل الثالث: منهج الدراسة                                     |
| 23    | منهج الدراسة                                                   |
| 24    | عينة الدراسة                                                   |
| 24    | حدود الدراسة                                                   |
| 24    | محاور الدراسة الميدانية                                        |
| 24    | أسلوب الدراسة                                                  |
| 24    | البرامج الإحصائية المستخدمة                                    |
| 25    | الإحصاءات الوصفية                                              |
| 29    | الخصائص السيكمترية لمحاور استبانة الدراسة                      |
| 48-36 | الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها                           |
| 36    | اختبار فروض الدراسة                                            |
| 46    | ملخص النتائج                                                   |

|       |                           |
|-------|---------------------------|
| 47    | التوصيات والبحوث المقترحة |
| 52-49 | مراجع البحث               |
| 49    | أولاً: المراجع العربية.   |
| 51    | ثانياً: المراجع الأجنبية. |
| 53    | الملاحق                   |

#### ثانياً - قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                                             | رقم الجدول |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 26         | جدول (1) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير النوع                                           | 1          |
| 26         | جدول (2) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير العمر                                           | 2          |
| 27         | جدول (3) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير الدرجة العلمية                                  | 3          |
| 28         | جدول (4) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة                                | 4          |
| 30         | جدول (5) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور السياسات والإجراءات | 5          |
| 30         | جدول (6) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور القيم التنظيمية     | 6          |
| 31         | جدول (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور الأنماط السلوكية    | 7          |

|    |                                                                                        |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 32 | جدول (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور<br>البعد العاطفي  | 8  |
| 33 | جدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور<br>البعد الأخلاقي | 9  |
| 34 | جدول (10) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها                         | 10 |
| 36 | جدول (11) يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي العاطفي                   | 11 |
| 37 | جدول (12) يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي العاطفي                       | 12 |
| 39 | جدول (13) يوضح تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي العاطفي                      | 13 |
| 41 | جدول (14) يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي الأخلاقي                  | 14 |
| 43 | جدول (15) يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي الأخلاقي                      | 15 |
| 45 | جدول (16) يوضح تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي الأخلاقي                     | 16 |

ثالثاً – قائمة الأشكال البيانية:

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                             | رقم الصفحة |
|------------|----------------------------------------------------------|------------|
| 1          | شكل (1) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير النوع            | 26         |
| 2          | شكل (2) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير العمر            | 26         |
| 3          | شكل (3) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير الدرجة العلمية   | 27         |
| 4          | شكل (4) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة | 28         |

ثالثاً قائمة الملاحق

| رقم الملحق | اسم الملحق      | رقم الصفحة |
|------------|-----------------|------------|
| 1          | استبانة الدراسة | 84         |

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### 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 للعاملين

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 وفعاليته، 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 البحث 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 البحث مرجع ثري للمنشآت الصحية وغيرها في القطاع الخاص أو الحكومي في زيادة الولاء لدى افرادها. (عدمان & مريزق. 2015)

#### - مشكلة البحث:

في ظل المنظمات الحالية والتي تتميز بالمنافسة الشديدة والبيئات المتغيرة وخصوصا في القطاع الخاص لتنوع الايدي العاملة للموارد البشرية وتفردها، 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.

وهذه الدراسة تهدف للتعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص في المدينة المنورة حيث تتباين القطاعات الخاصة في المدن ويتزايد بينها التنافس والمحافظة على الالبيء 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؟ (سرار، & شفيقة، 2020)

**- أهمية الدراسة:**

إن الآثار الإيجابية والفعالة للولاء التنظيمي على المورد البشري في المنظمة جعلها موضوعا مهما ويترتب 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 البحث 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 مستقبلا لكافة المنظمات. (رشيد و فارس

(2005,

#### - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى عدة أمور وهي:

#### الهدف العام:

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

## الأهداف الفرعية:

- اسقاط 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. (بن عياد وآخرون، 2018)

## - فرضيات الدراسة:

من اساسيات الدراسة تحديد العلاقات التي تربط المتغيرات ببعضها وأهمها المتغير المستقل والمتغير التابع وتمثل الفرضيات تصوراً واضحاً لمتغيرات البحث وسيتم حصر متغيرين في الدراسة الحالية، حيث إن 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:

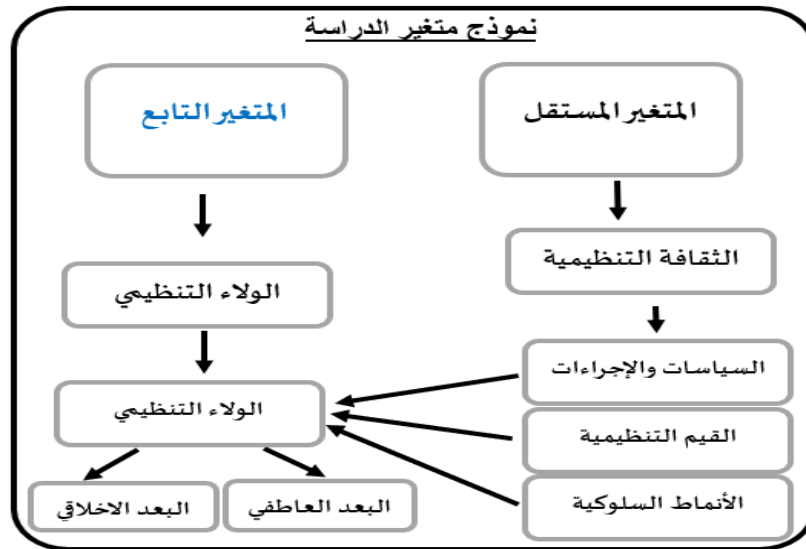
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في السياسات والإجراءات على الولاء

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.



- مصطلحات الدراسة

من المصطلحات الأساسية التي اعتمدها الباحثين في دراستهم ما يلي:

**الثقافة:** وهي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء في المجتمع (العشيري، 2022).

**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 قصارى 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 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".

## **الفصل الثاني:**

### **الإطار النظري و الدراسات السابقة**

#### **المبحث الأول: الثقافة التنظيمية**

#### **تمهيد:**

يشهد العالم الحديث طفرة تكنولوجية هائلة تتجسد في تطور وسائل الاتصال التكنولوجية السمعية 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

بالبدايل 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 والتحويلات 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، التكنولوجيا، 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 يتجه (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 السلوكية 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 البحث 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.

#### - أهمية الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية معترف بها على نطاق واسع كعنصر أساسي للنجاح التنظيمي. أظهرت الأبحاث أن الثقافة التنظيمية الإيجابية والقوية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على سلوك الموظف والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي العام. فيما يلي بعض النتائج الرئيسية حول أهمية الثقافة التنظيمية:

- **دليل لإدارة العاملين:** تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، ويشير "المرسي وآخرون" إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدًا ونموها. أيضًا تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة. متطلبات الأطراف في البيئية وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك

الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل "كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

- **سلوك الموظف:** يمكن للثقافة التنظيمية تشكيل سلوك الموظف ومواقفه تجاه العمل. وجدت الأبحاث أن الموظفين الذين يتماهون بقوة مع ثقافة مؤسستهم هم أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات التي تدعم أهداف المنظمة وقيمتها. وهذا يشمل أن يكونوا أكثر التزامًا بعملهم، وأخذ زمام المبادرة، والذهاب إلى أبعد مما هو متوقع منهم.

- **الرضا الوظيفي:** يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية الإيجابية تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف. لقد وجدت الأبحاث أن الموظفين الذين يرون ثقافة مؤسستهم بشكل إيجابي هم أكثر عرضة للإبلاغ عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والمشاركة والرفاهية العامة. هذا يمكن أن يؤدي إلى معدلات دوران أقل وزيادة الاحتفاظ بالموظفين.

- **الأداء:** تم ربط الثقافة التنظيمية بتحسين الأداء التنظيمي. لقد وجدت الأبحاث أن المؤسسات ذات الثقافات القوية والإيجابية تميل إلى امتلاك مستويات أعلى من إنتاجية الموظفين وأداء مالي أفضل ورضا أكبر للعملاء. يمكن أن تساعد الثقافة القوية أيضًا في جذب أفضل المواهب وتحسين سمعة المؤسسة في السوق.

- **الابتكار:** يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر أيضًا على قدرة المنظمة على الابتكار. توصلت الأبحاث إلى أن المؤسسات ذات الثقافة القوية للابتكار تميل إلى أن تكون أكثر نجاحًا في تطوير منتجات وخدمات جديدة والتكيف مع التغيرات في السوق. يمكن للثقافة التي تقدر الإبداع والتجريب والمخاطرة أن تعزز بيئة يزدهر فيها الابتكار.

- **محاور الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات والقيم التنظيمية والأنماط السلوكية) :**

الثقافة التنظيمية هي مفهوم متعدد الأوجه يشمل مجموعة واسعة من المتغيرات. ثلاث متغيرات رئيسية كانت محور البحث في الثقافة التنظيمية هي السياسات والإجراءات والقيم التنظيمية والأنماط السلوكية. سنتطرق للحديث عن محاور الثقافة التنظيمية من السياسات والإجراءات والقيم التنظيمية والأنماط السلوكية.

**السياسات والإجراءات:** السياسات والإجراءات التنظيمية هي قواعد ولوائح رسمية توجه سلوك الموظفين واتخاذ القرارات داخل المنظمة. أظهرت الأبحاث أن الطريقة التي يتم بها تطوير السياسات والإجراءات وإيصالها وإنفاذها يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية. على سبيل المثال، المنظمات التي لديها سياسات وإجراءات صارمة وغير مرنة قد تعزز ثقافة الامتثال واتباع القواعد، في حين أن تلك التي لديها سياسات أكثر مرونة وقابلية للتكيف قد تشجع الابتكار والمجازفة.

**القيم التنظيمية:** القيم التنظيمية هي المبادئ التوجيهية والمعتقدات التي تشكل ثقافة المنظمة وسلوكها. أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي لديها قيم محددة بوضوح وتم إيصالها تميل إلى امتلاك ثقافات أقوى وأكثر إيجابية. عندما يفهم الموظفون قيم المنظمة ويشاركونها، فمن المرجح أن يذسقوا سلوكهم مع أهداف المنظمة وأولوياتها. علاوة على ذلك، تميل المنظمات التي لديها قيم تتوافق مع القيم الشخصية للموظف إلى الحصول على مستويات أعلى من مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي والالتزام.

القيم التنظيمية هي المبادئ التوجيهية والمعتقدات التي تشكل ثقافة وسلوك المنظمة. أظهرت الأبحاث أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير على مواقف الموظفين وسلوكهم، بما في ذلك مستوى ولائهم التنظيمي. وجدت العديد من الدراسات أنه عندما يشترك الموظفون في نفس قيم المنظمة، فإنهم يميلون إلى الحصول على مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام والولاء. على سبيل المثال، دراسة قام بها Den Hartog et al. (2013) أن الموظفين الذين أدركوا وجود توافق قوي بين قيمهم الشخصية وقيم مؤسستهم لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء.

يمكن أن تؤثر القيم التنظيمية أيضًا على سلوك الموظف من خلال توفير إطار عمل لاتخاذ القرار والسلوك. عندما يفهم الموظفون قيم المنظمة ويستوعبونها، فمن المرجح أن ينسقوا سلوكهم مع تلك القيم. على سبيل المثال، من المرجح أن يكون لدى المنظمة التي تقدر الصدق والشفافية موظفين يتمتعون بالصدق والشفافية في تفاعلهم مع الزملاء والعملاء.

أظهرت الأبحاث أن الاتساق بين قيم المنظمة وسلوكها أمر بالغ الأهمية لولاء الموظفين. إذا لم تنعكس قيم المنظمة في سلوكها، فقد يصاب الموظفون بخيبة أمل ويفقدون الثقة في المنظمة. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تقدر العمل الجماعي ولكن سياساتها وممارساتها لا تشجع على التعاون، فقد يصبح الموظفون غير مشاركين وأقل ولاءً للمؤسسة.

فالقيم التنظيمية لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي. عندما يشترك الموظفون في نفس القيم مع المنظمة وتنعكس هذه القيم باستمرار في سلوك المؤسسة، فمن المرجح أن يكون الموظفون مخلصين للمؤسسة. يمكن للمنظمات التي تعطي الأولوية لتطوير قيمها وإيصالها ومواءمة سلوكها مع تلك القيم أن تزرع قوة عاملة أكثر ولاءً والتزامًا.

**الأنماط السلوكية:** الأنماط السلوكية هي تصرفات وسلوكيات الموظفين داخل المنظمة. أظهرت الأبحاث أن الطريقة التي يتصرف بها الموظفون داخل المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية. على سبيل المثال، تميل المؤسسات التي لديها ثقافة التعاون والعمل الجماعي إلى تعزيز السلوكيات التي تدعم هذه القيم، مثل مشاركة المعرفة والموارد والعمل على تحقيق أهداف مشتركة. وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمات التي لديها ثقافة المنافسة والفردية قد تعزز السلوكيات التي تعطي الأولوية للإنجاز الفردي على نجاح الفريق.

تشير الأنماط السلوكية إلى الإجراءات والتفاعلات المنتظمة والمتسقة للأفراد داخل المنظمة. يمكن أن يكون لهذه الأنماط تأثير كبير على الولاء التنظيمي، حيث إنها تشكل ثقافة ومناخ المنظمة وتؤثر على كيفية إدراك الموظفين للمؤسسة والتفاعل معها.

وجدت الأبحاث أن الأنماط السلوكية الإيجابية، مثل القيادة الداعمة والعمل الجماعي التعاوني والتواصل المفتوح، ترتبط بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي. على سبيل المثال، دراسة قام بها Kiviniemi et al. (2018) أن الموظفين الذين ينظرون إلى قادتهم على أنهم داعمون وممكنون كانوا أكثر التزامًا وولاءً للمؤسسة.

من ناحية أخرى، يمكن أن يكون للأنماط السلوكية السلبية، مثل الإدارة التفصيلية ونقص التواصل والصراع، تأثير ضار على الولاء التنظيمي. دراسة بواسطة Kim et al. (2018) وجد أن ديناميكيات الفريق السلبية، مثل الصراع وضعف التواصل، كانت مرتبطة سلبًا بولاء الموظف. علاوة على ذلك، أظهرت الأبحاث أن المواءمة بين الأنماط السلوكية للفرد وقيم المنظمة وأهدافها أمر بالغ الأهمية للولاء التنظيمي. من المرجح أن يشعر الموظفون الذين يوائمون سلوكهم مع قيم المنظمة وأهدافها بإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة. وجدت دراسة أجراها Lee and Yang (2018) أن الموظفين الذين قاموا بمواءمة سلوكهم مع أهداف المنظمة وقيمها لديهم مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والولاء. فللأنماط السلوكية تأثير كبير على الولاء التنظيمي. ترتبط الأنماط السلوكية الإيجابية، مثل القيادة الداعمة والعمل الجماعي التعاوني، بمستويات أعلى من الولاء، في حين أن الأنماط السلبية، مثل الصراع والإدارة التفصيلية، يمكن أن تقوض الولاء. إن مواءمة السلوك الفردي مع القيم والأهداف التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتطوير ثقافة الولاء والالتزام. يمكن للمنظمات التي تعطي الأولوية للأنماط السلوكية الإيجابية وتوائم السلوك مع القيم والأهداف أن تعزز قوة عاملة أكثر ولاءً والتزامًا.

### وتركز الدراسة على دراسة أثر (السياسات والإجراءات - القيم التنظيمية - الأنماط السلوكية ) على الولاء التنظيمي .

بشكل عام، أظهرت الأبحاث حول الثقافة التنظيمية أن السياسات والإجراءات والقيم التنظيمية والأنماط السلوكية كلها متغيرات مستقلة مهمة تشكل ثقافة المنظمة وسلوكها. يعد فهم كيفية تفاعل هذه المتغيرات والتأثير على بعضها البعض أمرًا ضروريًا لتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية والحفاظ عليها.

تكمُن أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على تشكيل سلوك الموظف والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي العام. يمكن أن تساعد الثقافة الإيجابية والقوية في خلق بيئة عمل جذابة ومرضية ومثمرة، مما يؤدي إلى نجاح مؤسسي أكبر.

وتتباين الثقافة التنظيمية في القطاع الحكومي عنها في القطاع الخاص أو الأهلي الذي يمتاز بتنوع الثقافة التنظيمية السائدة من مؤسسة لأخرى وبدرجة كبيرة يمكن ملاحظاتها كما يؤكد على ذلك (حريم، 2022) في أن المنظمات التي تشغل بنفس المجال وبنفس المجتمع تتباين عن بعضها البعض في القيم، والمعتقدات وذلك اللغة المستخدمة. وقد يرجع هذا التباين في العنصر البشري إلى التباين في القطاع الخاص عنه في القطاع العام؛ حيث يغلب عليه الاعتماد على العنصر البشري الخارجي أو الأجنبي من مختلف المشارب والبلدان، وبالتالي يؤثر هذا التباين على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بعكس القطاع الحكومي الذي تتجانس فيه الثقافة التنظيمية بشكل أكبر بين وزارات الدولة ومؤسساتها الحكومية.

#### - الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

اطلع الباحث 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، ٢٠٠٥) 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 والبحث عن عمل آخر.

أما دراسة (أسعد، 2006) فقد هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء منتسبي شركة الاتصالات الفلسطينية PALTEL، ولذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى أداء موظفي الشركة، وإلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين عناصر الثقافة التنظيمية كالسياسات والأنماط والإجراءات والمعايير والمقاييس وبين مستوى الأداء لموظفي الشركة.

كما درس (الخليفة، 2008) دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء لضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، وخلصت الدراسة إلى إهمال العوامل التي تعيق مستوى أداء ضبط آلية القيادة والأركان بدرجة متوسطة وهي قلة الحوافز المادية، ونقص الإمكانيات الفنية اللازمة، ونقص الإمكانيات المادية اللازمة، وإلى امتلاك ضباط الكلية لخصائص الثقافة التنظيمية والمتمثلة في وضوح رسالة الكلية واشتمالها على الغايات والأهداف.

كما قدم (الدويلة، 2007) دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشراة الصناعية بدولة الكويت وسارت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة بالشركات الصناعية بدولة الكويت على أداء الموظف،

إضافة لوجود تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية كالفرد والقوة والدور والمهمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بدولة الكويت.

أما دراسة (Stebbins, 2008) فقد ذهب إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي على عينة واسعة من موظفي المؤسسات الأمريكية المختلفة، وأسفة نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وثيقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين، وإلى وجود ارتباط سلبي للنمط البيروقراطي للإدارة بالمؤسسة على الثقافة التنظيمية وبالتالي على الرضا الوظيفي للموظفين.

هدفت دراسة (العاجز، 2011) إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، وخلصت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية كالقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتميزت دراسة (Rajendar, 2012) عن الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى بيان تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالنمط الإداري الذي يقود المؤسسة، وتميز الباحث أيضاً باستخدامه بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على الأثر، وخلص الباحث لتفوق الشركات المملوكة من قبل مستثمرين خارجيين من حيث المنظور المالي والمستهلك والأعمال الداخلية والاختراع والتعلم والتقييم التقني.

وقدمت (Maria, 2013) دراسة هدفت إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات الغير ربحية بالولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت نتائج الدراسة - وبعبكس من سبقها- إلى وجود غموض في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بالمؤسسات، وعدم وجود علاقة معنوية بينهما.

وهدف دراسة (الهيبي، 2014) إلى دراسة تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية على أداء العاملين في مدينة الحسين الصناعية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتناولت الدراسة بالبحث كل من القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية وأثرهما على أداء الموظفين، وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيم الفردية والتنظيمية على مستوى أداء الموظفين، ولكن يتفاوت هذا التأثير وفقاً لجنسية العامل.

وقدم (الوقفي، 2016) دراسة هدفت إلى توضيح دور ثقافة المنظمة وانعكاسها على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، وخلصت الدراسة إلى وجود خلل في فهم مفهوم الثقافة لدى المديرين بالبنك، ووجود تأثير للثقافة التنظيمية الملموسة كآثر من الغير مرئية.

وكذلك في تايوان قام (Li, 2018) بدراسة أثر أنماط الثقافة التنظيمية المتعددة البيروقراطية والداعمة والابتكارية على الأداء والرضا والولاء الوظيفي للمؤسسات الصناعية، وخلص إلى وجود أثر بارز ومعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمؤسسة وارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية والرضا والولاء الوظيفي.

أما في ماليزيا قام كل من (Abdulrahman & Sambasivan , Abdirashid 2019)

بدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على المواقف تجاه التغيير التنظيمي، وشملت عينة البحث ٢٥٨ شركة مدرجة ضمن دليل اتحاد الصناعة في ماليزيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والميل العاطفي والمعرفي والسلوكي من المواقف تجاه التغيير التنظيمي، وكذلك بينت تأثير المواقف تجاه التغيير التنظيمي وفقاً لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ أي أن التغيير التنظيمي محكوم بنوع الثقافة التنظيمية السائدة فبعضها يسهله والآخر يعرقله أو يرفضه.

أما دراسة (Lund, 2021) فهدفت لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتسويق بالمؤسسات الأمريكية، وكشفت الدراسة عن ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، إضافة إلى تأثير النمط الإنساني والتطويري بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية بعكس النمط البيروقراطي الذي كان تأثيره سلبياً.

دراسة (سهل، ٢٠٢٠) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة قديل للمياه المعدنية بسكرة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي العمال المؤسسة الصناعية و الكشف عن الأبعاد الذي يتكون منها الالتزام التنظيمي بالمنظمة من اجل تقديم مقترح يساعد في تحسين التزام العاملين . حيث تمثلت مشكلة الدراسة حول محاولة ايجاد الدور الذي تؤديه أبعاد الثقافة التنظيمية للوصول إلى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية

بسكرة. حيث تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين هما المتغير المستقل و كان الثقافة التنظيمية و المتغير التابع و هو الالتزام التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها هي: إنه يجب التركيز على القيم لما لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي و ذلك لا يتم إلا بوجود بيئة عادلة في توزيع المهام على العمال من أجل الابتعاد عن المشاكل التي قد تعيق تقدمها و ان مبدأ التركيز على الخبرة هو المهم لزيادة التنافس بين الموظفين من شأنه رفع أهداف المنظمة و كفاءة العمال تزداد لتقديم الأفضل. و قد تم التأكد أن لتوقعات التنظيمية دور بارز في تحقيق الالتزام التنظيمي، و يكمن الدور فيما يتم توقعه من قبل العمال و مساعدته في اتحاد الإدارة و تحقيق الالتزام الإداري.

دراسة (الصادق، الطيف، 2020 ) أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته : هدفت الدراسة إلى البحث عن اثر مكونات الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بإدارة الخدمات الصحية من خلال تتبع الأثر في الاختلافات الخصائصي و الوظيفية و الشخصية للموظفين. حيث سعت لإبراز أهمية مكونات الثقافة التنظيمية، من خلال جعل الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و جعل الأداء الوظيفي كمتغير تابع لتتوصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : إن القيم التنظيمية لشعور الموظفين كانت في المستوى المتوسط ، و إن المعتقدات التنظيمية اخذت المستوى الاعلى ، و من نتائج الدراسة تبين وجود علاقة اثر للمتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية على المتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي.

دراسة (يوسف، 2019) أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في مصرف الرشيد بغداد: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء إلى طبيعة أثر الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة، و لها دور فعال في استمرارية نجاح المؤسسات و الشركات فقد وصفها الكثيرون بأنها الثورة العالمية الثالثة الحرب العالمية الأولى و الثانية. و مشكلة الدراسة تتبلور في معرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات و تبني اسلوب إدارة الجودة الشاملة، كونها من أكثر الإدارات الفعالة في المنظمات و الشركات و لا غنى عنها. و بعد جعل الثقافة التنظيمية متغير مستقل و إدارة الجودة

الشاملة متغير تابع توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج من أهمها لأجل تحقق المنظمات أهدافها في تبني الجودة الشاملة يجب عليها اعتبارها هدفاً بل وسيلة، و من ضمن النتائج أيضاً يجب على البنك أن يعطي اهتمام أكثر لأراء للموظفين و رغبات الزبائن لأجل تحسين أفكارهم و الاستفادة منها في تحسين الخدمات و خلق ثقافة تنظيمية ذات طراز عصري قد تساهم في تنمية إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (العجمي (2017) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية: حيث هدفت الدراسة إلى مراقبة واقع الثقافة التنظيمية وتسلط الضوء على كل أبعادها، و كيفية مساهمتها في رفع مستوى الأداء الفعال لموظفي الإدارة العامة لشؤون الوافدين، و تجنب المعوقات التي من شأنها أن تعرقل عملها. و ومن خلال اعتبار الثقافة التنظيمية متغير مستقل و الأداء الوظيفي متغير تابع توصلت الدراسة إلى النتائج و هي كالآتي: وجد أن واقع بعد الثقة كبير، لذلك فقد تبين توفر أبعاد الثقافة التنظيمية و مساهمتها في رفع مستوى الأداء الوظيفي لإدارة الشؤون العامة للوافدين كانت كبيرة.

#### تعليق عام على الدراسات :

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي توافرت للباحث، التي تناولت الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية نلاحظ ما يلي:

يرى الباحث أن الدراسات السابقة تركز على دراسة الثقافة التنظيمية و تباينها في تناول المتغير التابع فمنها من درس أثرها على الأداء الوظيفي، والانتماء، والسلوك، والرضا الوظيفي. - هدفت بعض الدراسات إلى دراسة نوع الثقافة السائدة والعوامل المؤثر عليها. اعتماد أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن مشكلة الدراسة.

استعانة أغلب الدراسات بالاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات، مع وجود دراسة اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن كأداة بحثية لجمع المعلومات.

تتوزع القطاعات التي أجريت عليها الدراسة بين التجاري، والصناعي والتعليمي والعسكري. وتتوزع البلدان التي أجريت فيها الدراسات بين العربية، والأوروبية والآسيوية والأمريكية.

تباين أفراد العينة المطبق عليهم الدراسات فمنها من ركز على الموظفين بشكل عام ومنها من استهدف الفئة العليا المتمثلة في المدراء.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة والمتعلق بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وذلك في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها أجريت في المملكة العربية السعودية، واستهدفت القطاع الصحي الخاص دراسة تطبيقية على المختبر " الشامل للتحاليل الطبية " في المدينة المنورة التي يعتبر حديثاً نسبياً في المملكة العربية السعودية

## المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

### تمهيد:

يشير الولاء التنظيمي إلى تفاني الموظف والتزامه تجاه صاحب العمل وأهداف المنظمة وقيمها. إنه عامل حاسم في خلق بيئة عمل إيجابية، وزيادة مشاركة الموظفين ، وتقليل معدلات الدوران. في هذا البحث، سوف نستكشف مفهوم الولاء التنظيمي وعناصره وخصائصه.

إن مصطلح الولاء لا يقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن استخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي

يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد أو السكان بطنتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي سكنوا فيه وآواهم وحقق مصالحهم المعيشية.

وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة، على أنه نوع من الإخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل، والمحافظة على دوره ومستواه، وبهذا فوالئهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل. يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة، والذي لاقى اهتمام كبير من الباحثين في علم النفس الصناعي والإدارة، فقد ذكر "تقي 2002" "إن ظهور الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي يرجع إلى لما للولاء التنظيمي من تأثير مهم في كثير من سلوكيات الأفراد و انعكاساته على الفرد و المؤسسة على حد سواء".

#### - 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 لمنظمته 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.

## - عناصر الولاء التنظيمي

عدة عناصر تساهم في تنمية الولاء التنظيمي. وتشمل هذه:

- **الثقة:** عنصر أساسي للولاء التنظيمي. يجب أن يثق الموظفون بمنظمتهم ومشرفيهم لتزويدهم بأجور عادلة، وفرص للتقدم، وبيئة عمل داعمة. في المقابل، يجب على المنظمة أن تثق في موظفيها للعمل بجد والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **مشاركة الموظف:** تشير مشاركة الموظف إلى مستوى مشاركة الموظف في وظيفته والتزامه بأهداف المنظمة. من المرجح أن يكون الموظفون المندمجون مخلصين لمنظمتهم وأن يعملوا بجدية أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

– **الرضا الوظيفي:** يشير الرضا الوظيفي إلى شعور الموظف بالرضا والتمتع بوظيفته. من المرجح

أن يكون الموظفون الراضون مخلصين لمنظمتهم وأن يظلوا في وظائفهم لفترة طويلة.

– **الشعور بالانتماء للمجتمع:** يشير الشعور بالانتماء إلى المجتمع إلى شعور الموظف بالانتماء إلى

مجموعة أو منظمة. من المرجح أن يكون الموظفون الذين يشعرون بإحساس بالانتماء إلى

المجتمع أكثر ولاءً لمنظمتهم ودعم أهدافها.

### -بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي:

**الالتزام التنظيمي:** هو التزام الموظف بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك

الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، وهو مرتبط بالاحترام والثقة وتحقيق النتائج. وهو مجموعة

القواعد والإجراءات المحددة في التنظيم الرسمي أو التي يلتزم بها العامل أثناء أداء المهام وذلك بتقديم

لأداء جيد من ناحية والسرعة في الأداء من ناحية أخرى، وبالتالي يكون هناك ضمان للسير الحسن للعمل

من قبل العامل.

**الانتماء:** يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه يعتريه كثير من

الخط والتضارب فهناك من يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة اشتغال الانتماء

على الجانبين أي كون الفرد جزءا من الجماعة وارتباطه بها في نفس الوقت. أما الانتماء التنظيمي في

الفكر الإداري المعاصر فهو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد

تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده

المتواصل لتحقيق تلك الأهداف، فهو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وفيه المنظمة التي

يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها". فمن خلال هذا المفهوم يحد صعوبة في الفصل

بين مفهومي الولاء والانتماء التنظيمي، فهما يشتركان تقريبا في جميع المؤشرات، إلا أن الولاء أعمق من

حيث الارتباط والتضحية من أجل المنظمة.

**المواطنة التنظيمية:** يعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة، حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتفاقية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحة ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها"، ويحظى موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين في هذا امهال خاصة في السنوات الأخيرة، إلا أنه لا زال هناك حد كبير وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فسلوك المواطنة التنظيمية له هو الآخر نقاط التقاء وتقاطع مع المفاهيم السابقة ( الانتماء، الالتزام، الولاء) فصفة المواطنة تطلق على درجة التزام العاملين وولائهم للمنظمة ومدى شعورهم بالانتماء فكأن كل من الانتماء، الولاء، الالتزام، المواطنة مصطلحات تدل على مفهوم واحد، إلا أننا نريد التركيز من منطلق بحثنا على الولاء. كمفهوم أعمق من المفاهيم الأخرى.

#### - المتغيرات التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في الولاء التنظيمي:

إذا نظرنا إلى الولاء التنظيمي كأحد مخرجات السلوك داخل التنظيم فهذا يدعونا إلى محاولة معرفة مدخلاته أي العوامل المؤثرة فيه، وتتراوح هذه العوامل بين ما هو تنظيمي واجتماعي وهناك أيضا عوامل شخصية للولاء التنظيمي.

##### 1- أبجديات التحفيز:

وهي الأمور المتعارف عليها في الفكر الإداري المعاصر التي تهدف إلى شحن طاقات العمال ودفعهم قصد بذل جهودهم للعمل أكثر، فمن المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحبوبين وأت هم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - على الأغلب- أن يكون مكانا لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ومكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي “،وبالتالي

فإن السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز عمالها لها أثر على ولائهم اتجاهها إلى حد ما وتتضمن الحوافز في عمومها كل من الحوافز المادية كالأجر والمنح والمكافآت، والمعنوية كالتقدير والثناء والمعاملة".

وبناءات على الدراسات التي قام بها العلماء نتحد اليوم في الحقل التنظيمي الكثير من النظريات التي تبحث في دوافع السلوك البشري منها سلم الحاجات " لماسلو"، ونظرية سلم الحاجات لبورثر ونظرية " الدرفر" في الوجود والانتماء، والنمو وغيرها من النظريات ، ويرى البعض أن للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، ويتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين يه لتحقيق الولاء والشعور بالمرية والرض و تحقيق الذات. أ، مك تاهم اواز في تحقيق مصلحتين أساسا، حيث ترتبطان بمخرجات الأداء والجانب النفسي للأفراد العاملين كما يلي:

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

- إشباع الأفراد وتحقيق رفاتهم ضمن الإمكانيات المتاحة".

فأهمية الحوافز تبرز قيمتها إذن لكل من المنظمة التي تبحث عن أداء يحقق الأهداف والعمال الذين يبحثون عن إشباع حاجاتهم الأساسية، وبالتالي يعصل ظاهرا الاتفاق والثقة والارتباط، لكن هل هذا يكون في كل الحالات؟ بمعن آخر هل الحوافز ( المادية والمعنوية) وحدها كافية لتحقيق ولاء الأفراد للمنظمة ؟ فبناءا على بعض الدراسات السابقة نجد بأنها تسهم ي ذلك ولو بالشكل القليل ،وفي بعض الأحيان بحد بأن الولاء للمنظمة مرتبط بمتغيرات أخرى خارجة على نطاق الحوافز إطلاقا.

## 2- البعد الاجتماعي:

نقصد بالبعد الاجتماعي هنا كل ما له صلة بالجانب الاجتماعي داخل المنظمة وهي المؤشرات التي تكون البيئة الاجتماعية، كالجماعات، والاتصال، والقيادة، والعلاقات ومكانة الفرد ...إلخ.

ومن ذلك انتماء الفرد للجماعات، فطبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أيضا تؤثر على ولائه للمنظمة،" حيث يرمي الأفراد من خلال انضمامهم للجامع الى تحقيق أهداف رسموها لأنفسهم خاصة إذا كانت الجماعة تؤمن بأهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها، فالفرد يبني علاقاته انطلاقا من الجماعات فطبيعة العلاقات تؤثر على ولائه، فإذا كانت مبنية على أساس إنساني ويهدف إلى تحقيق مصلحة عامة فإنها تؤثر إيجابيا على ولائه للمنظمة، ويندرج تحت هذا أيضا جانب الاتصال داخل المنظمة، فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية ودور الاتصال في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، فالاتصال الفعال الذي يراعي التخصص والجانب الإنسان ويحرص فيه على إعطاء المعلومات الصحيحة والهادفة ينمي الثقة بين العمال والإدارة، ومن ثمة يساهم في دعم الولاء لدى العمال، في حين أن القيادة هي الأخرى لها اثر لا يستهان به في هذا الجانب، وعلى العموم يساهم نمط القيادة السائد في التأثير على سلوك الأتباع ( العمال)، سواء كانت قيادة رسمية أو غير رسمية، فالأسلوب الديمقراطي الذي يمنح فرصة المبادرة والمشاركة للعاملين له دور إيجابي في تحفيزهم وبناء الثقة بين القيادة والأتباع ومنه ثمة تدعيم والمساهمة في كسب ولائهم.

### - خصائص الولاء التنظيمي

خصائص الولاء الوظيفي متعددة الأبعاد وتشمل عدة عوامل. أحد أهم العوامل التي تؤثر على الولاء الوظيفي هو جودة التوازن بين العمل والحياة التي يختبرها الفرد. عندما يواجه الأفراد توازنًا إيجابيًا بين العمل والحياة ، فمن المرجح أن يطوروا شعورًا بالالتزام تجاه مؤسستهم. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين والشعور بالمجتمع هي أيضًا عوامل أساسية تساهم في الولاء الوظيفي.

للولاء التنظيمي خصائص عديدة تساهم في فعاليته في مكان العمل. وتشمل هذه:

**الاستبقاء:** يؤدي الولاء التنظيمي إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين. الموظفون الموالون لمؤسستهم أقل عرضة لترك وظائفهم ، مما يقلل من معدلات الدوران والتكاليف ذات الصلة.

**الإنتاجية:** الموظفون المخلصون أكثر إنتاجية ، ويساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية. إنهم على استعداد للذهاب إلى أبعد من متطلبات وظيفتهم ، وتولي مهام ومسؤوليات إضافية لدعم أهداف المنظمة.

**الابتكار:** من المرجح أن يقترح الموظفون المخلصون أفكارًا وابتكارات جديدة لتحسين الأداء التنظيمي. لديهم مصلحة في نجاح المنظمة ومستعدون لتحمل المخاطر لدعم أهدافها.

**رضا العملاء:** من المرجح أن يقدم الموظفون المخلصون خدمة عملاء ممتازة ، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات رضا العملاء. إنهم ملتزمون بأهداف المنظمة وقيمها ويعملون بجد لتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة للعملاء.

الولاء التنظيمي يعبر عن رغبة الفرد في تكريس أقصى جهد لصالح المنظمة ورغبته القوية في البقاء مع المنظمة. يتأثر بعدة عوامل ، بما في ذلك قبول أهداف المنظمة وقيمها ، وجودة التوازن بين العمل والحياة ، والرضا الوظيفي ، ومشاركة الموظفين ، والشعور بالمجتمع.

الولاء التنظيمي ليس خاصية ثابتة وخاضعة للتغيير بناءً على درجة تأثير العوامل الأخرى. يستغرق الأمر وقتًا للتطوير وهو نتيجة تفاعل العديد من العوامل البشرية والتنظيمية داخل المنظمة. يُعد مستوى الولاء التنظيمي تحديًا للقياس المباشر ويمكن تقييمه بشكل أفضل من خلال آثاره الواضحة على شعور الموظف تجاه المنظمة.

علاوة على ذلك ، يتكون الولاء التنظيمي من عدة مكونات مختلفة ، والتي قد تشمل الارتباط العاطفي بالمنظمة ، والتعرف على مهمة المنظمة وقيمها ، والالتزام بأهداف المنظمة ، والاستعداد للانخراط في التفاعل الاجتماعي لصالح المنظمة.

ويرى الباحث أن الولاء التنظيمي يعد جانبًا أساسيًا من سلوك الموظف ، ومن الأهمية بمكان للمؤسسات بناء ثقافة الثقة والشفافية والتواصل لتعزيز الولاء التنظيمي بين الموظفين. يتطلب جهداً والتزاماً مستمرين

من كل من المؤسسة والفرد ويمكن تعزيزه من خلال توفير بيئة عمل داعمة ، وفرص للنمو والتطور ، وتعويضات ومزايا تنافسية.

#### - الدراسات المتعلقة بالولاء الوظيفي :

دراسة ( لبيض & 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، ( عودة، مصلح & 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 علاقة 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، وتفويض الصالحيات، ومتكنى 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

ويرى الباحث 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.

### - الثقافة التنظيمية وأثرها علي الولاء الوظيفي

يكون للثقافة التنظيمية، التي تشمل السياسات والإجراءات والقيم التنظيمية والأنماط السلوكية ، تأثير كبير على الولاء الوظيفي. أظهرت الأبحاث أن الثقافة التنظيمية الإيجابية يمكن أن تزيد الرضا الوظيفي والالتزام والولاء ، في حين أن الثقافة السلبية يمكن أن تقلل من هذه النتائج.

يمكن للسياسات والإجراءات ، التي تشير إلى القواعد واللوائح الرسمية التي تحكم السلوك داخل المنظمة ، أن تؤثر على الولاء الوظيفي بعدة طرق. دراسة (Chiu et al، 2015) وجد أنه عندما يدرك الموظفون

أن مؤسساتهم لديها سياسات وإجراءات عادلة وشفافة ، فإنهم كانوا أكثر التزامًا وولاءً للمنظمة. من ناحية أخرى ، عندما أدرك الموظفون أن سياسات وإجراءات مؤسساتهم غير عادلة أو غامضة ، كانوا أكثر عرضة لتجربة المشاعر السلبية وانخفاض مستويات الولاء.

يمكن للقيم التنظيمية ، وهي المعتقدات والمبادئ التي توجه السلوك داخل المنظمة ، أن تؤثر أيضًا على الولاء الوظيفي. دراسة قام بها (Dhanesh et al ، 2020) وجد أنه عندما يدرك الموظفون أن قيم مؤسساتهم تتماشى مع قيمهم الشخصية ، فمن المرجح أن يشعروا بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة. في المقابل ، عندما أدرك الموظفون وجود انفصال بين قيمهم الشخصية وقيم المؤسسة ، كانوا أكثر عرضة لتجربة المشاعر السلبية وانخفاض مستويات الولاء.

يمكن للأنماط السلوكية ، التي تشير إلى الإجراءات والتفاعلات المنتظمة والمتسقة للأفراد داخل المنظمة ، أن تؤثر أيضًا على الولاء الوظيفي. وجدت الأبحاث أن الأنماط السلوكية الإيجابية ، مثل القيادة الداعمة والتواصل المفتوح ، ترتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام والولاء (كيفينيبي وآخرون ، 2018). على العكس من ذلك ، يمكن أن تؤدي الأنماط السلوكية السلبية ، مثل الإدارة الدقيقة ونقص التواصل ، إلى تآكل الرضا الوظيفي والالتزام والولاء.

بشكل عام ، يمكن لثقافة تنظيمية إيجابية تشمل سياسات وإجراءات عادلة وشفافة ، وقيم تنظيمية متوافقة ، وأنماط سلوكية إيجابية أن تزيد الرضا الوظيفي والالتزام والولاء. في المقابل ، يمكن للثقافة التنظيمية السلبية أن تقلل من هذه النتائج. لذلك ، من الضروري للمنظمات إعطاء الأولوية لتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الولاء الوظيفي.

— الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي :

ودراسة (وفيقة علي ، 2019 ) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية" ، وقد هدفت الدراسة على التعرف على واقع المناخ التنظيمي واثرة على الولاء التنظيمي للمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتم استخدام أداة الاستبانة وطبقت على ١٧٤ معلمة روضة وقد صممت الاستبانة من بعدين لقياس المناخ التنظيمي ومدى علاقته بالولاء التنظيمي، وتوصلت النتائج الى وجود دلالة إحصائية تدل على ان المناخ التنظيمي السائد كان بدرجة متوسطة والولاء التنظيمي كان بدرجة مرتفعة وأشارت الدراسة أيضا الى وجود علاقة ارتباطية ممتازة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في الروضة.

دراسة ( عبد الرحيم و مدني ، 2018) دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء التنظيمي للعاملين بكلية كسلا في منطقة كسلا " السودان. وقد هدفت الدراسة الى معرفة الثقافة التنظيمية ودورها في دعم الولاء التنظيمي للعاملين بالكلية، وأشارت الدراسة في مشكلتها الى تساؤل رئيسي: هل لعناصر الثقافة التنظيمية دور في دعم الولاء التنظيمي للعاملين بكلية كسلا التقنية؟ وقد أوضحت الفرضيات الى وجود علاقات ذات دلالات إحصائية بين عناصر ثقافة المنظمة والمتمثلة في القيم والتوقعات والاتجاهات والقوانين واللوائح والمعتقدات التنظيمية في دعم الولاء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج وأولها التأثير القوي والواضح لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم والتوقعات والاتجاهات والقوانين واللوائح والمعتقدات التنظيمية في ولاء العاملين بكلية كسلا التقنية فالأنظمة والقوانين تضمن للموظفين حقوقهم الوظيفية، وقيم تحمل المخاطر والضغوط والاتجاهات السائدة توفرها الإدارة لعملية الدعم في الولاء التنظيمي، وتوضح الدراسة دور الكلية وسعيها لتلبية توقعات الموظفين من مكافآت وحوافز. وأوصت الدراسة الى ضرورة اشراك الموظفين في وضع اللوائح والقوانين وضرورة اشراكهم في مراجعتها وتطويرها، وأوصلت بتطوير المسار الوظيفي للعاملين لتوفير الأمان الوظيفي لهم وزيادة الاهتمام بتوقعاتهم بزيادة حجم الحوافز والمكافآت والعلاوات

**دراسة ( الرواشدة ، 2018 ) بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية" ،** وقد هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي في الشركات الأردنية للاتصالات اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وقد تكونت العينة من جميع الافراد العاملين في شركات الاتصالات من مراكز إدارية عليا ووسطى ورؤساء اقسام وتم اختيار العينة بشكل عشوائي وبلغ عددهم (٢٧٠) فرد ونتج عن الدراسة عدة نتائج أهمها بأن تصورات الباحث عن الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة ومستوى الانتماء التنظيمي للعاملين كان مرتفعاً، وأن هناك أثر لدلالات إحصائية للثقافة التنظيمية ومعتقداتها وتوقعاتها على الولاء التنظيمي وابعاده ككل بصورة منفردة على حدود الانتماء المعنوي والانتماء الاستمراري والانتماء التلاحمي. وقد أوصى الباحث الى عائد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات حول الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وأوصى الباحث العمل بخلق مناخ تنظيمي مشجع وايجابي يعزز من الابداع والإنتاجية ومستويات الانتماء التنظيمي.

**دراسة ( نهان ، 2012 )** علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة غزة وسبل تطويرها وقد كانت الدراسة تهدف الى معرفة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس واقتراح الطرق لتطوير هذه العلاقة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأداتين الاستبانة والمقابلة ل ٤٥٦ معلم ومعلمة ونتج عن الدراسة أن أنماط الثقافة التنظيمية كانت سائدة وكان لها أثر في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات وأول هذه الأنماط الثقافية كانت نمط ثقافة الإنجاز وثقافة الأدوار وثقافة النظم وثقافة القوة.

**دراسة ( الجريسي ، 2010 ) " الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين في مجلس الشورى السعودي" وقد كانت دراسة ميدانية مقدمة للحصول على شهادة الماجستير. وكانت تساؤلات البحث عن ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي من وجهة نظر مجلس الشورى السعودي وقد استخدم الباحث في بحثه الاستبانة كأداة للدراسة على ٥٧٥ موظف معتمداً منهج المسح الوصفي وقد توصل الباحث الى**

أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى العاملين في مجلس الشورى وقد وجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى ، حيث انه كلما تحسنت الروح المعنوية لدى العاملين كل ما زادت درجة ولائهم وان العاملين في مجلس الشورى موافقين على الطرق المقترحة لرفع روحهم المعنوية .

دراسة العوفي محمد ، 2005 ) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " وقد كانت دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق في مدينة الرياض - بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير. وقد هدفت الدراسة لحل مشكلة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة لعدم نيلها على الاهتمام من قبل الباحثين والإداريين في المنظمات وقد هدفت لإثراء المعرفة بتأثيرات الثقافة التنظيمية على سلوك المديرين والعاملين على مستوى الالتزام التنظيمي وكفاءة أدائهم ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة وكانت من أهم النتائج أن قيم الثقافة التنظيمية كانت تسود بشكل متوسط في الهيئة الموافقة على ان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وجود علاقة ذات دلالات إحصائية على الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي ووجود علاقة ذات دلالات إحصائية بين القيم الشخصية والالتزام التنظيمي.

## **الفصل الثالث**

### **منهج الدراسة**

#### **مقدمة :**

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

#### **منهجية الدراسة**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلي دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها

على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص دراسة تطبيقية على المختبر " الشامل للتحاليل الطبية " في المدينة المنورة

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استثمار، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، ولتحقق من نسبة المردود لهذه الاستثمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استثمار الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستثمار إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات علي كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي :

| التصنيف | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقاً للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستثمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 25 عينة لدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص دراسة تطبيقية على المختبر " الشامل للتحاليل الطبية " في المدينة المنورة

## حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: يقتصر البحث على المختبر الشامل للتحاليل الطبية
- الحدود الزمنية: ستكون الدراسة شهر مارس ابريل 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.

## محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:-

- متوسط محور الولاء التنظيمي الأخلاقي
- متوسط محور الولاء التنظيمي العاطفي
- متوسط محور ثقافة المنظمة الكامنة في السياسات والإجراءات
- متوسط محور ثقافة المنظمة الكامنة في القيم التنظيمية متوسط محور ثقافة الأداء الوظيفي
- متوسط محور ثقافة المنظمة الكامنة في الأنماط السلوكية

## أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي الشامل، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتممت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات ابني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

## الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

## أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث

## ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

### البرامج الاحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الاصدار 26 وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة

### الاساليب الاحصائية المستخدمة :

تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية علي نموذج الدراسة :

- اختبار معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لدراسة لثبات النموذج
  - استخدام اختبار الاتساق الداخلي لمحاور نموذج الدراسة
  - الرسومات البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
  - تم استخدام المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري ST. Deviation والاهمية النسبية Relative importance لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.
  - تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة التأثير المعنوي بين محاور الدراسة
  - التكرارات والنسب المئوية
- يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

### النوع:

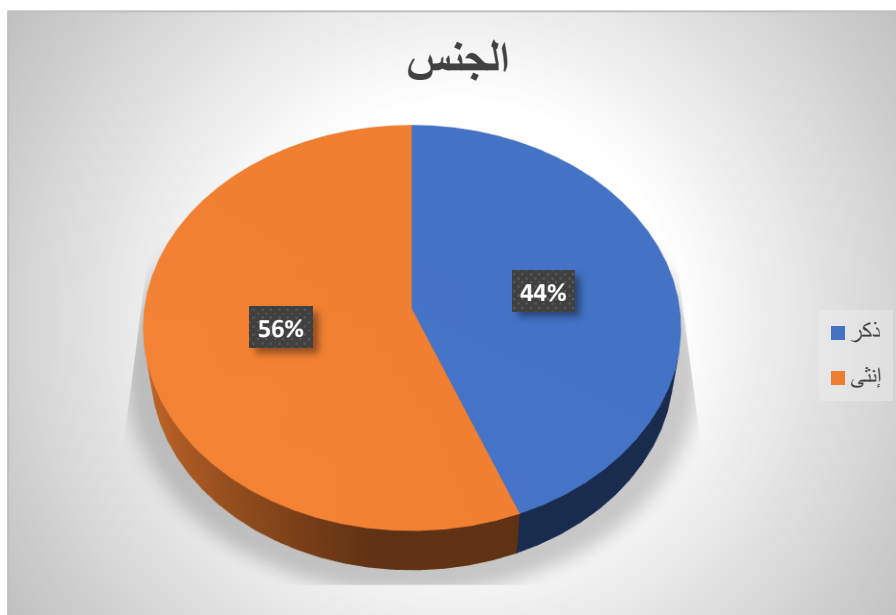
جدول (1) يوضح توزيع الدراسة طبقا لمتغير النوع

| النوع  |         |          |
|--------|---------|----------|
| النسبة | التكرار |          |
| 44.0   | 11      | ذكر      |
| 56.0   | 14      | أنثى     |
| 100.0  | 25      | الإجمالي |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن

حجم الإناث في عينة الدراسة 56% أكبر من حجو الذكور في عينة الدراسة 44% لدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص دراسة تطبيقية على المختبر " الشامل للتحاليل الطبية " في المدينة المنورة

وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي



جدول (2) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير العمر

| العمر |
|-------|
|-------|

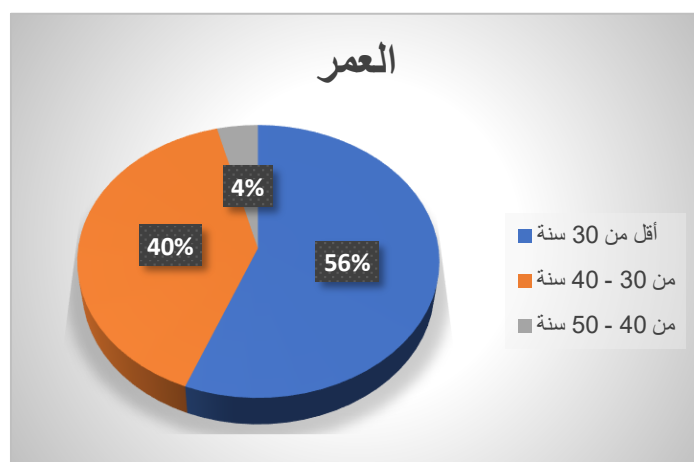
| النسبة | التكرار |                |
|--------|---------|----------------|
| 56.0   | 14      | أقل من 30 سنة  |
| 40.0   | 10      | من 30 - 40 سنة |
| 4.0    | 1       | من 40 - 50 سنة |
| 100.0  | 25      | الإجمالي       |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة:

نسبة الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 عام 56% ، نسبة الأشخاص من 30: أقل من 40 عام بنسبة

40% ، بينما نسبة الأشخاص من 40: أقل من 50 عام بنسبة 4% ،

وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:



جدول (3) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير الدرجة العلمية

| الدرجة العلمية |         |           |
|----------------|---------|-----------|
| النسبة         | التكرار |           |
| 84.0           | 21      | بكالوريوس |

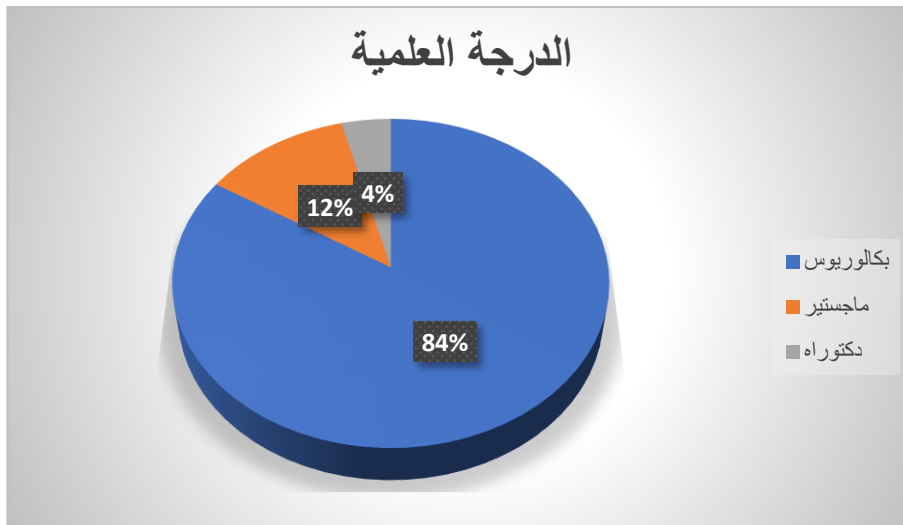
|       |    |          |
|-------|----|----------|
| 12.0  | 3  | ماجستير  |
| 4.0   | 1  | دكتوراه  |
| 100.0 | 25 | الإجمالي |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة:

نسبة الأشخاص الذين درجتهم العلمية بكالوريوس 84% ، نسبة الأشخاص درجتهم العلمية ماجستير بنسبة

12% ، بينما نسبة الأشخاص درجتهم العلمية دكتوراه بنسبة 4%

وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:



جدول (4) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير الدرجة العلمية

| عدد سنوات الخبرة |         |                |
|------------------|---------|----------------|
| النسبة           | التكرار |                |
| 52.0             | 13      | أقل من 5 سنوات |

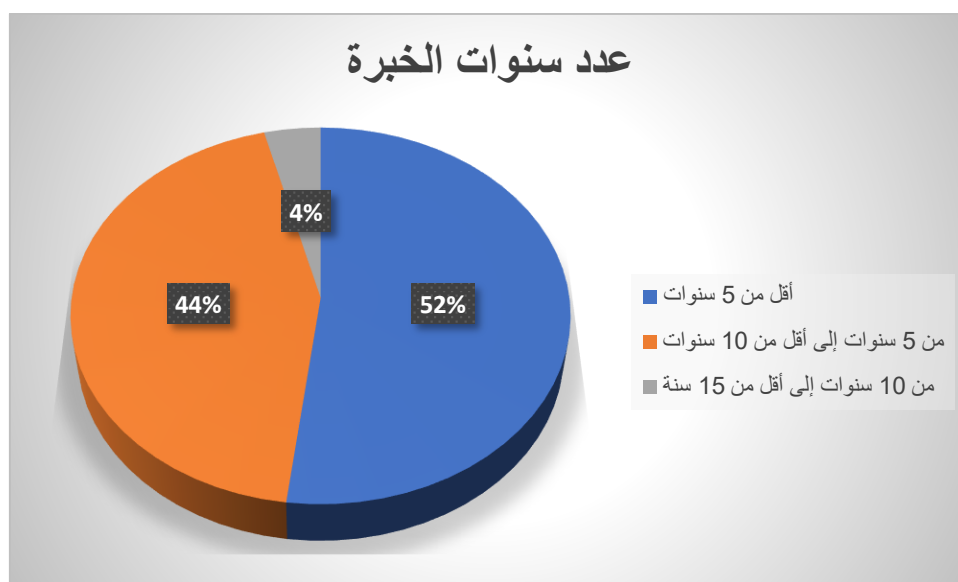
|       |    |                                |
|-------|----|--------------------------------|
| 44.0  | 11 | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |
| 4.0   | 1  | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  |
| 100.0 | 25 | الإجمالي                       |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة:

نسبة الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 52% ، نسبة الأشخاص الذين خبرتهم من 5 أقل من 10 سنوات بنسبة 44%.

بينما نسبة الأشخاص من 10 إلى 15 سنوات بنسبة 4%.

وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:



## الخصائص السيكومترية لمحاور استبيان الدراسة:

### الثبات والصدق: -

صدق الاستبيان يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعنى أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرو نباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل

### تقدير صدق عبارات المقياس

#### - الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وتم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس. حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

### صدق الاتساق الداخلي لمحور السياسات والإجراءات

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور السياسات

#### والإجراءات

| السياسات<br>والإجراءات |                        |                                                                                               |
|------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| .645**                 | معامل ارتباط<br>بيرسون | 1- لدى المختبر سياسات وإجراءات محددة<br>جيدًا يتم اتباعها باستمرار.                           |
| 0.001                  | مستوى<br>المعنوية      |                                                                                               |
| 25                     | العدد                  |                                                                                               |
| .819**                 | معامل ارتباط<br>بيرسون | 2- يقوم المختبر بانتظام بمراجعة وتحديث<br>سياساته وإجراءاته للتأكد من أنها ذات<br>صلة وفعالة. |
| 0.000                  | مستوى<br>المعنوية      |                                                                                               |
| 25                     | العدد                  |                                                                                               |
| .830**                 | معامل ارتباط<br>بيرسون | 3- يتم إبلاغ سياسات وإجراءات المختبر<br>بوضوح لجميع الموظفين.                                 |
| 0.000                  | مستوى<br>المعنوية      |                                                                                               |
| 25                     | العدد                  |                                                                                               |
| .543**                 | معامل ارتباط<br>بيرسون | 4- يفرض المختبر سياساته وإجراءاته<br>بشكل عادل ومتسق.                                         |
| 0.005                  | مستوى<br>المعنوية      |                                                                                               |

|                                                              |                     |                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 25                                                           | العدد               |                                                                                      |
| .679**                                                       | معامل ارتباط بيرسون | 5- تساهم سياسات وإجراءات المختبر في الشعور بالنظام والقدرة على التنبؤ في مكان العمل. |
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية      |                                                                                      |
| 25                                                           | العدد               |                                                                                      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                                                                                      |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |                                                                                      |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور السياسات والإجراءات ككل تتسم بالصدق.

#### صدق الاتساق الداخلي لمحور القيم التنظيمية

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور القيم التنظيمية

|                 |                     |                                                                 |
|-----------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------|
| القيم التنظيمية |                     |                                                                 |
| .693**          | معامل ارتباط بيرسون | 1- للمختبر مجموعة واضحة من القيم التي توجه عملياته وصنع القرار. |
| 0.000           | مستوى المعنوية      |                                                                 |
| 25              | العدد               |                                                                 |

|                                                                 |                     |        |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|--------|
| 2-تتوافق قيم المختبر مع قيم الشخصية.                            | معامل ارتباط بيرسون | .740** |
|                                                                 | مستوى المعنوية      | 0.000  |
|                                                                 | العدد               | 25     |
| 3-يُظهر المختبر باستمرار التزامه بقيمه من خلال أفعاله وقراراته. | معامل ارتباط بيرسون | .753** |
|                                                                 | مستوى المعنوية      | 0.000  |
|                                                                 | العدد               | 25     |
| 4-تساهم قيم المختبر في الشعور بالهدف والمعنى في مكان العمل.     | معامل ارتباط بيرسون | .800** |
|                                                                 | مستوى المعنوية      | 0.000  |
|                                                                 | العدد               | 25     |
| 5-يتم توصيل قيم المختبر بوضوح لجميع الموظفين.                   | معامل ارتباط بيرسون | .832** |
|                                                                 | مستوى المعنوية      | 0.000  |
|                                                                 | العدد               | 25     |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).    |                     |        |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).     |                     |        |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور القيم التنظيمية ككل تنسم بالصدق.

#### صدق الاتساق الداخلي لمحور الأنماط السلوكية

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور الأنماط السلوكية

| الأنماط السلوكية |                     |                                                                               |
|------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| .913**           | معامل ارتباط بيرسون | 1- يشجع المختبر التواصل المفتوح والتغذية الراجعة بين الموظفين.                |
|                  | مستوى المعنوية      |                                                                               |
|                  | العدد               |                                                                               |
| .839**           | معامل ارتباط بيرسون | 2- يعزز المختبر العمل الجماعي والتعاون.                                       |
|                  | مستوى المعنوية      |                                                                               |
|                  | العدد               |                                                                               |
| .768**           | معامل ارتباط بيرسون | 3- يكافئ المختبر الموظفين الذين يظهرون سلوكيات إيجابية تتوافق مع قيم المنظمة. |
|                  | مستوى المعنوية      |                                                                               |
|                  | العدد               |                                                                               |
| .748**           | معامل ارتباط بيرسون | 4- يعالج المختبر السلوكيات السلبية التي لا تتوافق مع قيم المنظمة.             |
|                  | مستوى المعنوية      |                                                                               |
|                  | العدد               |                                                                               |

|                                                              |                     |                                              |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية      |                                              |
| 25                                                           | العدد               |                                              |
| .945**                                                       | معامل ارتباط بيرسون | 5- يوفر المختبر فرصًا للتطوير والنمو المهني. |
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية      |                                              |
| 25                                                           | العدد               |                                              |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                                              |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |                                              |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور الأنماط السلوكية ككل تتسم بالصدق.

#### صدق الاتساق الداخلي لمحور البعد العاطفي

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور البعد العاطفي

|               |  |
|---------------|--|
| البعد العاطفي |  |
|---------------|--|

|                                                              |                        |                                                      |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------|
| .835**                                                       | معامل ارتباط<br>بيرسون | 1- أشعر بإحساس قوي بالارتباط بالمختبر.               |
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية         |                                                      |
| 25                                                           | العدد                  |                                                      |
| .794**                                                       | معامل ارتباط<br>بيرسون | 2-لدي علاقة عاطفية إيجابية بالمختبر.                 |
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية         |                                                      |
| 25                                                           | العدد                  |                                                      |
| .807**                                                       | معامل ارتباط<br>بيرسون | 3- أنا فخور بالعمل في المختبر.                       |
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية         |                                                      |
| 25                                                           | العدد                  |                                                      |
| .848**                                                       | معامل ارتباط<br>بيرسون | 4- أشعر بإحساس الصداقة الحميمة مع زملائي في المختبر. |
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية         |                                                      |
| 25                                                           | العدد                  |                                                      |
| .771**                                                       | معامل ارتباط<br>بيرسون | 5- أنا متحمس للعمل الجاد والمساهمة في نجاح المختبر.  |
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية         |                                                      |
| 25                                                           | العدد                  |                                                      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                        |                                                      |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور البعد العاطفي ككل تتسم بالصدق.

#### صدق الاتساق الداخلي لمحور البعد الأخلاقي

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور البعد الأخلاقي

| البعد الأخلاقي |                     |                                                     |
|----------------|---------------------|-----------------------------------------------------|
| .736**         | معامل ارتباط بيرسون | 1- أعتقد أن قيم المختبر تتماشى مع قيم الشخصية.      |
|                | مستوى المعنوية      |                                                     |
|                | العدد               |                                                     |
| 0.000          |                     |                                                     |
| 25             |                     |                                                     |
| .784**         | معامل ارتباط بيرسون | 2- أشعر بالالتزام الأخلاقي بالبقاء مخلصًا للمختبر.  |
|                | مستوى المعنوية      |                                                     |
|                | العدد               |                                                     |
| 0.000          |                     |                                                     |
| 25             |                     |                                                     |
| .820**         | معامل ارتباط بيرسون | 3- أعتقد أن المختبر يعامل موظفيه بشكل عادل وأخلاقي. |
|                | مستوى المعنوية      |                                                     |
|                | العدد               |                                                     |
| 0.000          |                     |                                                     |
| 25             |                     |                                                     |

|                                                              |                     |                                                                   |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------|
| .714**                                                       | معامل ارتباط بيرسون | 4- أثق في قيادة المختبر لاتخاذ قرارات أخلاقية.                    |
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية      |                                                                   |
| 25                                                           | العدد               |                                                                   |
| .820**                                                       | معامل ارتباط بيرسون | 5-أنا ملتزم بدعم سمعة المختبر من حيث الجودة والممارسات الأخلاقية. |
| 0.000                                                        | مستوى المعنوية      |                                                                   |
| 25                                                           | العدد               |                                                                   |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |                                                                   |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                                                                   |

الأخلاقي من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور البعد الأخلاقي ككل تتسم بالصدق.

#### - ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (6) يوضح معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

| عدد العبارات | معامل<br>ألفا<br>كرونباخ | محاور الدراسة       |
|--------------|--------------------------|---------------------|
| 5            | 0.812                    | السياسات والإجراءات |
| 5            | 0.889                    | القيم التنظيمية     |
| 5            | 0.863                    | الأنماط السلوكية    |
| 5            | 0.771                    | البعد العاطفي       |
| 5            | 0.771                    | البعد الأخلاقي      |
| 15           | 0.913                    | الثقافة التنظيمية   |
| 10           | 0.870                    | الولاء التنظيمي     |
| 25           | 0.932                    | محاور الدراسة ككل   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن: -

قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لاستبانة الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص دراسة تطبيقية على المختبر "الشامل للتحاليل الطبية" في المدينة المنورة ومحاورها (السياسات والإجراءات ، القيم التنظيمية ، الأنماط السلوكية، البعد العاطفي ، البعد الأخلاقي ، الثقافة التنظيمية ، الولاء التنظيمي) (0.932، 0.812، 0.889 ، 0.863 ، 0.771 ، 0.771 ، 0.913 ، 0.870 ، )، على الترتيب، وهذه القيم أعلى من 0.7 ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه.

## الفصل الرابع

### مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

#### تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج: ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج: وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

#### - اختبار فروض الدراسة.

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

ولاختبار هذه الفرضية يتم اختبار الانحدار الخطى البسيط لاختبار الأثر ذو الدلالة المعنوية لثقافة المنظمة الكامنة في السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

جدول (7) يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي العاطفي

| Model Summary                                  |                   |          |                   |       |
|------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                     | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| 2.33869                                        | 0.325             | 0.353    | .594 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant), السياسات والإجراءات |                   |          |                   |       |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان

قيمة معامل الارتباط 594. مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (السياسات والإجراءات و

الولاء التنظيمي العاطفي

قيمة معامل التحديد 0.353 مما يدل ان المتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات استطاع ان يفسر

35% من قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي العاطفي

تابع جدول (7) يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي العاطفي

| ANOVA <sup>a</sup>                             |        |             |    |                |            |   |
|------------------------------------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|---|
| Sig.                                           | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |   |
| .002 <sup>b</sup>                              | 12.572 | 68.762      | 1  | 68.762         | Regression | 1 |
|                                                |        | 5.469       | 23 | 125.798        | Residual   |   |
|                                                |        |             | 24 | 194.560        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: البعد العاطفي           |        |             |    |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), السياسات والإجراءات |        |             |    |                |            |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان قيمة مستوى المعنوية 0.002 أقل من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي ان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع ، أي ان النموذج معنوي

تابع جدول (7) يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي العاطفي

| Coefficients <sup>a</sup>            |       |                           |                             |       |                     |   |
|--------------------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|---------------------|---|
| Sig.                                 | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model               |   |
|                                      |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                     |   |
| 0.479                                | 0.720 |                           | 5.231                       | 3.767 | (Constant)          | 1 |
| 0.002                                | 3.546 | 0.594                     | 0.226                       | 0.802 | السياسات والإجراءات |   |
| a. Dependent Variable: البعد العاطفي |       |                           |                             |       |                     |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات على البعد العاطفي حيث كانت قيمة  $\text{Sig}=0.000$  وهي أقل من  $\alpha=0.05$  ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي ان هناك تأثير السياسات والإجراءات على البعد العاطفي وبالنظر الى قيمة  $b=0.594$  أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.594

وتتفق نتائج الدراسة بشكل متوسط مع دراسة (أسعد، ٢٠٠٦) فقد هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء منتسبي شركة الاتصالات الفلسطينية PALTEL، ولذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى أداء موظفي الشركة، وإلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين عناصر الثقافة التنظيمية كالسياسات والأنماط والإجراءات والمعايير والمقاييس وبين مستوى الأداء لموظفي الشركة. وكذلك دراسة (الدويلة، ٢٠٠٦) دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشرات الصناعية بدولة الكويت وسارت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة بالشركات الصناعية بدولة الكويت على أداء الموظف، إضافة لوجود تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية كالفرد والقوة والدور والمهمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بدولة الكويت.

ودراسة (Stebbins, 2008) فقد ذهب إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي على عينة واسعة من موظفي المؤسسات الأمريكية المختلفة، ووضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وثيقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين، وإلى وجود ارتباط سلبي للنمط البيروقراطي للإدارة بالمؤسسة على الثقافة التنظيمية وبالتالي على الرضا الوظيفي للموظفين

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

ولاختبار هذه الفرضية يتم اختبار الانحدار الخطى البسيط لاختبار الأثر ذو الدلالة المعنوية لثقافة المنظمة الكامنة في القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

جدول (8) يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي العاطفي

| Model Summary                              |                   |          |                   |       |
|--------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                 | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| 2.12013                                    | 0.446             | 0.469    | .685 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية |                   |          |                   |       |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان

قيمة معامل الارتباط  $0.685^a$ . مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (القيم التنظيمية و الولاء

التنظيمي العاطفي

قيمة معامل التحديد 0.469 مما يدل ان المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية استطاع ان يفسر 47% من

قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي العاطفي

تابع جدول (9) يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي العاطفي

| ANOVA <sup>a</sup> |        |             |    |                |            |   |
|--------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|---|
| Sig.               | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |   |
| .000 <sup>b</sup>  | 20.284 | 91.177      | 1  | 91.177         | Regression | 1 |
|                    |        | 4.495       | 23 | 103.383        | Residual   |   |

|                                            |  |  |    |         |       |  |
|--------------------------------------------|--|--|----|---------|-------|--|
|                                            |  |  | 24 | 194.560 | Total |  |
| a. Dependent Variable: البعد العاطفي       |  |  |    |         |       |  |
| b. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية |  |  |    |         |       |  |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان قيمة مستوى المعنوية 0.00 أقل من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي ان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع ، أي ان النموذج معنوي

#### تابع جدول (9) يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي العاطفي

| Coefficients <sup>a</sup>            |       |                           |                             |       |                 |   |
|--------------------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|---|
| Sig.                                 | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model           |   |
|                                      |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                 |   |
| 0.356                                | 0.942 |                           | 4.102                       | 3.865 | (Constant)      | 1 |
| 0.000                                | 4.504 | 0.685                     | 0.177                       | 0.796 | القيم التنظيمية |   |
| a. Dependent Variable: البعد العاطفي |       |                           |                             |       |                 |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية على البعد العاطفي حيث كانت قيمة  $Sig=0.000$  وهي اقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي ان هناك تأثير القيم التنظيمية على البعد العاطفي وبالنظر الى قيمة  $b=0.685$  أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.685

وتتفق نتائج الدراسة بشكل متوسط مع دراسة (العاجز، ٢٠١١) إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، وخلصت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية كالقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وكذلك دراسة (Rajendar, 2012) حيث أنها هدفت إلى بيان تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالنمط الإداري الذي يقود المؤسسة، وتميز الباحث أيضاً باستخدامه بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على الأثر، وخلص الباحث لتفوق الشركات المملوكة من قبل مستثمرين خارجيين من حيث المنظور المالي والمستهلك والأعمال الداخلية والاختراع والتعلم والتقييم التقني.

بينما اختلف بشكل شبه تام عن دراسة (Maria, 2013) التي هدفت إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات الغير ربحية بالولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت نتائج الدراسة -وبعكس من سبقها- إلى وجود غموض في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بالمؤسسات، وعدم وجود علاقة معنوية بينهما.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

ولاختبار هذه الفرضية يتم اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر ذو الدلالة المعنوية لثقافة المنظمة الكامنة في الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

**جدول (10) يوضح تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي العاطفي**

### Model Summary

| Std.<br>Error of<br>the<br>Estimate         | Adjusted<br>R<br>Square | R<br>Square | R                 | Model |
|---------------------------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|-------|
| 2.36724                                     | 0.309                   | 0.338       | .581 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant), الأنماط السلوكية |                         |             |                   |       |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان

قيمة معامل الارتباط  $.581^a$ . مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (الأنماط السلوكية و الولاء

التنظيمي العاطفي

قيمة معامل التحديد 0.338 مما يدل ان المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية استطاع ان يفسر 34% من

قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي العاطفي

تابع جدول (10) يوضح تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي العاطفي

| ANOVA <sup>a</sup>                          |        |             |    |                |            |   |
|---------------------------------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|---|
| Sig.                                        | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |   |
| .002 <sup>b</sup>                           | 11.719 | 65.672      | 1  | 65.672         | Regression | 1 |
|                                             |        | 5.604       | 23 | 128.888        | Residual   |   |
|                                             |        |             | 24 | 194.560        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: البعد العاطفي        |        |             |    |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), الأنماط السلوكية |        |             |    |                |            |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان قيمة مستوى المعنوية 0.02 أقل من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي ان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع ، أي ان النموذج معنوي

**تابع جدول (10) يوضح تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي العاطفي**

| Coefficients <sup>a</sup>            |       |                           |                             |        |                  |   |
|--------------------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|--------|------------------|---|
| Sig.                                 | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |        | Model            |   |
|                                      |       | Beta                      | Std. Error                  | B      |                  |   |
| 0.000                                | 4.399 |                           | 2.860                       | 12.583 | (Constant)       | 1 |
| 0.002                                | 3.423 | 0.581                     | 0.130                       | 0.446  | الأنماط السلوكية |   |
| a. Dependent Variable: البعد العاطفي |       |                           |                             |        |                  |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية المتغير المستقل وهو (الأنماط السلوكية على البعد العاطفي حيث كانت قيمة  $Sig=0.002$  وهي اقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي ان هناك تأثير الأنماط السلوكية على البعد العاطفي وبالنظر الى قيمة  $b=0.446$  أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.446

واتفقت نتائج الدراسة بشكل شبه تام مع دراسة (Abdulrahman & Sambasivan, 2019) دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على المواقف تجاه التغيير التنظيمي، وشملت عينة البحث ٢٥٨ شركة مدرجة ضمن دليل اتحاد الصناعة في ماليزيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والميل العاطفي والمعرفي والسلوكي من المواقف تجاه التغيير التنظيمي،

وكذلك بينت تأثير المواقف تجاه التغيير التنظيمي وفقاً لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ أي أن التغيير التنظيمي محكوم بنوع الثقافة التنظيمية السائدة فبعضها يسهله والآخر يعرقله أو يرفضه.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي الأخلاقي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

ولاختبار هذه الفرضية يتم اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر ذو الدلالة المعنوية لثقافة المنظمة الكامنة في السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي الأخلاقي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

**جدول (11) يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي الأخلاقي**

| Model Summary                                  |                   |          |                   |       |
|------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                     | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| 1.64267                                        | 0.168             | 0.203    | .450 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant), السياسات والإجراءات |                   |          |                   |       |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن

قيمة معامل الارتباط <sup>a</sup>450. مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (السياسات والإجراءات و الولاء التنظيمي الأخلاقي

قيمة معامل التحديد 0.203 مما يدل ان المتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات استطاع ان يفسر

20% من قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي الأخلاقي

تابع جدول (11) يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي الأخلاقي

| ANOVA <sup>a</sup>                             |       |             |    |                |            |   |
|------------------------------------------------|-------|-------------|----|----------------|------------|---|
| Sig.                                           | F     | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |   |
| .024 <sup>b</sup>                              | 5.847 | 15.778      | 1  | 15.778         | Regression | 1 |
|                                                |       | 2.698       | 23 | 62.062         | Residual   |   |
|                                                |       |             | 24 | 77.840         | Total      |   |
| a. Dependent Variable: البعد الأخلاقي          |       |             |    |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), السياسات والإجراءات |       |             |    |                |            |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان قيمة مستوى المعنوية 0.024<sup>b</sup> أقل من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض

الفرض العدمي أي ان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع ، أي ان النموذج معنوي

تابع جدول (11) يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي الأخلاقي

| Coefficients <sup>a</sup> |   |                           |                             |       |
|---------------------------|---|---------------------------|-----------------------------|-------|
| Sig.                      | t | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients | Model |

|                                       |       | Beta  | Std.<br>Error | B      |                        |   |
|---------------------------------------|-------|-------|---------------|--------|------------------------|---|
| 0.000                                 | 4.102 |       | 3.674         | 15.071 | (Constant)             | 1 |
| 0.024                                 | 2.418 | 0.450 | 0.159         | 0.384  | السياسات<br>والإجراءات |   |
| a. Dependent Variable: البعد الأخلاقي |       |       |               |        |                        |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية المتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات) على البعد الأخلاقي حيث كانت قيمة  $\text{Sig}=0.000$  وهي أقل من  $\alpha=0.05$  ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي ان هناك تأثير السياسات والإجراءات على البعد الأخلاقي وبالنظر الى قيمة  $b=0.384$  أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.384

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

ولاختبار هذه الفرضية يتم اختبار الانحدار الخطى البسيط لاختبار الأثر ذو الدلالة المعنوية لثقافة المنظمة الكامنة في القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي العاطفي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

**جدول (12) يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي الأخلاقي**

| Model Summary                              |                   |          |                   |       |
|--------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                 | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| 1.65538                                    | 0.155             | 0.190    | .436 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية |                   |          |                   |       |

قيمة معامل الارتباط <sup>a</sup>0.436. مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي الأخلاقي

قيمة معامل التحديد 0.190 مما يدل ان المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية استطاع ان يفسر 19% من قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي الأخلاقي

تابع جدول (12) يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي الأخلاقي

| ANOVA <sup>a</sup>                         |       |             |    |                |            |   |
|--------------------------------------------|-------|-------------|----|----------------|------------|---|
| Sig.                                       | F     | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |   |
| .029 <sup>b</sup>                          | 5.406 | 14.813      | 1  | 14.813         | Regression | 1 |
|                                            |       | 2.740       | 23 | 63.027         | Residual   |   |
|                                            |       |             | 24 | 77.840         | Total      |   |
| a. Dependent Variable: البعد الأخلاقي      |       |             |    |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية |       |             |    |                |            |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان قيمة مستوى المعنوية 0.00 أقل من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي ان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع ، أي ان النموذج معنوي

تابع جدول (12) يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي الأخلاقي

| Coefficients <sup>a</sup>             |       |                           |                             |        |                 |   |
|---------------------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|--------|-----------------|---|
| Sig.                                  | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |        | Model           |   |
|                                       |       | Beta                      | Std. Error                  | B      |                 |   |
| 0.000                                 | 5.156 |                           | 3.203                       | 16.513 | (Constant)      | 1 |
| 0.029                                 | 2.325 | 0.436                     | 0.138                       | 0.321  | القيم التنظيمية |   |
| a. Dependent Variable: البعد الأخلاقي |       |                           |                             |        |                 |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية على البعد الأخلاقي حيث كانت قيمة  $\text{Sig}=0.029$  وهى اقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي ان هناك تأثير القيم التنظيمية على البعد الأخلاقي وبالنظر الى قيمة  $b=0.321$  أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.321

واتفقت نتائج الدراسة بشكل متوسط مع دراسة محمد الجريسي " الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين في مجلس الشورى السعودي " حيث قد توصل الباحث الى أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدة العاملين في مجلس الشورى وقد وجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى ، حيث انه كلما تحسنت الروح المعنوية لدى العاملين كل ما زادت درجة ولائهم وان العاملين في مجلس الشورى موافقين على الطرق المقترحة لرفع روحهم المعنوية .

**الفرضية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي الأخلاقي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

ولاختبار هذه الفرضية يتم اختبار الانحدار الخطى البسيط لاختبار الأثر ذو الدلالة المعنوية لثقافة المنظمة الكامنة في الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي الأخلاقي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

**جدول (13) يوضح تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي الأخلاقي**

| Model Summary                               |                   |          |                   |       |
|---------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                  | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| 1.75773                                     | 0.047             | 0.087    | .295 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant), الأنماط السلوكية |                   |          |                   |       |

قيمة معامل الارتباط  $0.295^a$ . مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين (الأنماط السلوكية و الولاء التنظيمي الأخلاقي)

قيمة معامل التحديد 0.087 مما يدل ان المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية استطاع ان يفسر 9% من قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي الأخلاقي

تابع جدول (13) يوضح تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي الأخلاقي

| ANOVA <sup>a</sup>                          |       |             |    |                |            |   |
|---------------------------------------------|-------|-------------|----|----------------|------------|---|
| Sig.                                        | F     | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |   |
| .152 <sup>b</sup>                           | 2.194 | 6.779       | 1  | 6.779          | Regression | 1 |
|                                             |       | 3.090       | 23 | 71.061         | Residual   |   |
|                                             |       |             | 24 | 77.840         | Total      |   |
| a. Dependent Variable: البعد الأخلاقي       |       |             |    |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), الأنماط السلوكية |       |             |    |                |            |   |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان قيمة مستوى المعنوية  $0.05 = \alpha$  أكبر من  $0.152^b$  وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي ان ليس هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع ، أي ان النموذج غير معنوي واتفقت نتائج الدراسة بشكل متوسط مع دراسة العوفي محمد (2005) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"

التي توصلت إلى ان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وجود علاقة ذات دلالات إحصائية على الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي ووجود علاقة ذات دلالات إحصائية بين القيم الشخصية والالتزام التنظيمي.

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية لـ "المختبر الشامل للتحليلات الطبية" في المدينة المنورة تتميز بتركيز قوي على العمل الجماعي والتعلم المستمر والرعاية التي تركز على المريض. لاحظ الباحث أن العاملين في المختبر يظهرون درجة عالية من الولاء تجاه المنظمة. وبناءً على هذه الملاحظات يوصي الباحث

بمجالات التركيز التالية للدراسة: تحقق من العلاقة بين العمل الجماعي والولاء التنظيمي: افحص كيف يساهم التركيز على العمل الجماعي داخل ثقافة المختبر في ولاء الموظفين. اكتشف مدى تأثير بيئات العمل التعاونية وقنوات الاتصال الفعالة والشعور بالانتماء على ولاء الموظفين والتزامهم.

حيث إن تقييم تأثير ثقافة التعلم على الولاء التنظيمي: يجب اكتشاف كيف تؤثر ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني في المختبر على ولاء الموظفين. تحقق من دور البرامج التدريبية ومبادرات تبادل المعرفة وفرص النمو والتقدم في تعزيز الولاء والمشاركة بين الموظفين.

فحص تأثير التركيز على المريض على ولاء الموظف: تحقق من تأثير ثقافة المختبر التي تركز على المريض على ولاء الموظفين. اكتشف كيف يؤثر التزام المؤسسة بتقديم رعاية عالية الجودة للمرضى والخدمات الشخصية على مواقف الموظفين ورضاهم وولائهم.

تقييم دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية والولاء: تقييم ممارسات القيادة داخل المختبر وتأثيرها على الثقافة التنظيمية وولاء الموظفين. تحقق من كيفية مساهمة سلوكيات القيادة الفعالة، مثل تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتمكين الموظفين، وتعزيز الرؤية المشتركة، في مستويات أعلى من الولاء بين الموظفين.

تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء: افحص التوافق بين القيم المعلنة للمختبر وتصورات موظفيها لهذه القيم. تحقق من مدى تأثير التطابق بين القيم التنظيمية وخبرات الموظفين على الولاء والثقة والالتزام بالمنظمة.

## ملخص النتائج :

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية المتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات ) على البعد العاطفي ، كلما زاد (السياسات والإجراءات ) بمقدار وحدة واحدة يزيد (البعد العاطفي) بمقدار 0.594
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية) على البعد العاطفي ، كلما زاد (القيم التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يزيد (البعد العاطفي) بمقدار 0.685
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية المتغير المستقل وهو (الأنماط السلوكية) على البعد العاطفي ، كلما زاد (الأنماط السلوكية) بمقدار وحدة واحدة يزيد (البعد العاطفي) بمقدار 0.446
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية المتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات ) على البعد الأخلاقي، كلما زاد (السياسات والإجراءات ) بمقدار وحدة واحدة يزيد (البعد الأخلاقي) بمقدار 0.384
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية) على البعد الأخلاقي، كلما زاد (القيم التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يزيد (البعد الأخلاقي) بمقدار 0.321
- عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية المتغير المستقل وهو (الأنماط السلوكية) على البعد الاخلاقي

## - التوصيات

حيث تستند هذه التوصيات البحثية إلى الملاحظات الأولية للباحث على الثقافة التنظيمية والولاء داخل "المختبر الشامل للتحاليل الطبية" بالمدينة المنورة. من خلال التعمق في هذه المجالات، يمكن للدراسة أن تقدم رؤى قيمة حول الآليات المحددة التي تؤثر من خلالها الثقافة التنظيمية على الولاء داخل القطاع الصحي الخاص.

- تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على القيم: التأكيد على أهمية القيم الأساسية المتوافقة مع مهمة ورؤية المختبر. تطوير وتوصيل مجموعة واضحة من القيم التي توجه سلوك الموظف وعمليات صنع القرار.
- يجب التركيز على القيم لما لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك لا يتم إلا بوجود بيئة عادلة في توزيع المهام على العمال من أجل الابتعاد عن المشاكل التي قد تعيق تقدمها وان مبدأ التركيز على الخبرة هو المهم لزيادة التنافس بين الموظفين من شأنه رفع أهداف المنظمة وكفاءة العمال ترداد لتقديم الأفضل.
- تعزيز ثقافة الاتصال المفتوح: إنشاء قنوات للتواصل الشفاف في جميع أنحاء المنظمة. شجع التعليقات والاقتراحات المنتظمة من الموظفين، وخلق ثقافة يتم فيها سماع أصواتهم وتقييمها.
- الاستثمار في تطوير الموظفين وتدريبهم: توفير فرص للنمو المهني والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين ومعرفتهم. تقديم برامج تدريبية وورش عمل ومبادرات إرشادية تتوافق مع أهداف المختبر وقيمه.
- التعرف على إنجازات الموظفين ومكافأتها: تنفيذ برنامج قوي للتعرف على الموظفين لتقدير ومكافأة الأداء المتميز. إن الاعتراف بمساهمات الموظفين يعزز الشعور بالتقدير والتحفيز والولاء.
- تشجيع صنع القرار التعاوني والشامل: إشراك الموظفين في عملية صنع القرار من خلال تعزيز النهج التشاركية. تشجيع العمل الجماعي والتعاون، وتمكين الموظفين من المساهمة بأفكارهم وخبراتهم.
- تطوير ممارسات القيادة الفعالة: تدريب ودعم القادة داخل المختبر لزراعة أسلوب قيادة إيجابي وشامل. تلعب القيادة الفعالة دورًا مهمًا في تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيز ولاء الموظفين.

- تعزيز التوازن بين العمل والحياة: التعرف على أهمية التوازن بين العمل والحياة ووضع سياسات تدعم الموظفين في الحفاظ على توازن صحي. تشجيع ترتيبات العمل المرنة، وتوفير برامج العافية، وتعزيز بيئة العمل الداعمة.
- تعزيز مشاركة الموظفين: تنفيذ المبادرات التي تعزز مشاركة الموظفين، مثل أنشطة بناء الفريق المنتظمة، واستطلاعات رأي الموظفين، ومنتديات الحوار المفتوح. إشراك الموظفين بنشاط في عمليات صنع القرار لتعزيز الشعور بالملكية والولاء.
- تقوية قنوات الاتصال الداخلية: إنشاء قنوات اتصال فعالة تسهل تدفق المعلومات داخل المختبر. استخدم الأدوات الرقمية والشبكات الداخلية والاجتماعات المنتظمة لضمان التواصل الفعال والمواءمة مع أهداف المنظمة.
- التقييم المستمر للثقافة التنظيمية وتكييفها: قم بتقييم الثقافة التنظيمية الحالية بانتظام من خلال ملاحظات الموظفين والاستطلاعات وتقييمات الأداء. استخدم هذه الأفكار لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات اللازمة لتعزيز ثقافة الولاء.
- توفر هذه التوصيات نقطة انطلاق لمعالجة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في المختبر الشامل للتحاليل الطبي في المدينة المنورة. صمم هذه الاقتراحات بناءً على النتائج المحددة وسياق دراستك لضمان ملاءمتها وقابليتها للتطبيق.

### البحوث المقترحة:

#### تأثير الثقافة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية الخاصة:

ستدرس هذه الدراسة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على معدلات الاحتفاظ بالموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية الخاصة. سوف يستكشف العلاقة بين الأبعاد الثقافية (على سبيل المثال، العمل الجماعي والابتكار والتواصل) ودوران الموظفين، بهدف تحديد العوامل التي تساهم في زيادة الاحتفاظ والولاء.

### **تقييم أثر الثقافة التنظيمية على رضا المرضى في العيادات الصحية الخاصة:**

سيبحث هذا البحث في تأثير الثقافة التنظيمية على رضا المرضى في العيادات الصحية الخاصة. سوف يستكشف كيف تسهم العناصر الثقافية مثل التركيز على العملاء، والتميز في الخدمة، والتركيز على المريض في رفع مستويات رضا المريض والولاء تجاه العيادة.

### **دور الثقافة التنظيمية في استقطاب واستبقاء المهنيين الصحيين في المستشفيات الخاصة:**

ستركز هذه الدراسة على فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على جذب المتخصصين في الرعاية الصحية والاحتفاظ بهم في المستشفيات الخاصة. سوف يستكشف كيف تساهم العوامل الثقافية مثل التوازن بين العمل والحياة، وفرص التطوير المهني، والقيادة الداعمة في مستويات أعلى من ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم.

### **العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومشاركة الموظف في المرافق الصحية الخاصة:**

يدرس هذا البحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين في المرافق الصحية الخاصة. سوف يستكشف كيف تؤثر الجوانب الثقافية مثل تمكين الموظف والتعاون وبيئة العمل الإيجابية على مستويات مشاركة الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام.

### **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركات القطاع الصحي الخاص:**

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في شركات القطاع الصحي الخاص. سوف يستكشف كيف تساهم العوامل الثقافية مثل الابتكار والقدرة على التكيف والتوجه الجيد في تحسين نتائج الأداء، بما في ذلك الأداء المالي ونتائج المرضى وولاء الموظفين.

توفر موضوعات البحث هذه مجموعة من المجالات لاستكشافها فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على مختلف جوانب القطاع الصحي الخاص.

## المراجع:

- الخليفة، زياد سعيد (2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في مستوى الأداء- دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات السعودية المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا
- الدولية، فهد يوسف (2007): إثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية
- الشلوى، حمد بن فرحان (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي- دراسة ميدانية على منسوبي كلية خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا
- العاجز، ابهاب فاروق مصباح(2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التجارة
- الخفاجي، نعمه عباس (٢٠٢٠). ثقافة المنظمة. ١٤٨ ص دار اليازوري الأردن.
- العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط دار وائل الأردن.
- الجريسي، بدر محمد (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظره رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض
- العوفي، محمد غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض
- الرشادة، إباد طه (2019). في الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي جامعة الطفيلة التقنية: الأردن.

- 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.
- بن عياد، صباح، بوقريط، أمينة، ميلاط & صبرينة (مشرفا). (2018). الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي. (Doctoral dissertation).
- نبهان، امانى (2012) علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة غزة وسبل تطويرها. غزة: العراق
- حجازى/ مصطفى وآخرون (2020): ثقافة الطفل العربي بين الغريب والأصالة، الرباط: المجلس القومي للثقافة العربية.
- حريم، حسين (2022): إدارة المنظمات- منظور كلى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- رشيد، مازن فارس مشرف. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ( Doctoral dissertation).
- زبير، محمد، عدمان & مريزق (مشرف). (2015). الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة. (Doctoral dissertation).
- زينب، أوصيف، سارة درفلو أمينة، زبان (2019) القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. جامعة محمد بوضياف الجزائر
- عزيزة كبار رقية قيطاتني (2019) الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي رسالة ماجستير جامعة محمد الصديق الجزائر.
- 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.

- عبد الرحيم، حسن عبد الرحيم مدني ابتسام محمد (2018) دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء التنظيمي للعاملين. كلية كسلا السودان.
- علي، وفيقة سليمان (2019). المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية جامعة تشرين سوريا
- لبيض، & فطيمة سياري (2020). أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين (Doctoral dissertation, Abdelhafid boussouf university Centre mila).
- كبار، عزيزة، قيطاتني، رقية، سرار، & شفيقة (مشرفا). (2020). الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي (Doctoral dissertation).
- مشارقة، د. عودة، مصلح، & د. عطية. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- 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.

- Martin, Joanne (2022). Organizational Culture. N. Nicholson, P. Audia, and M. Pillutla (Eds.), The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Second. edition, Oxford, England: Blackwell Ltd.
- 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

**الملاحق:**

#### الاستبيان

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

**أولاً: الخصائص الشخصية :**

## ■ الجنس

- ذكر
- انثي

## ■ العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 – 40 سنة
- من 40 – 50 سنة
- 50 عام فأكثر

## ■ الدرجة العلمية

- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

## ■ عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

## ثانياً: محاور الاستبيان

تعليمات: يرجى الإشارة إلى مستوى موافقتك على كل من العبارات التالية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية

في مختبر "التحليل الطبى الشامل" فى المدينة المنورة.

### 1- القسم الأول: الثقافة التنظيمية

#### • السياسات والإجراءات

| م | العبارات                                                                                | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1 | لدى المختبر سياسات وإجراءات محددة جيداً<br>يتم اتباعها باستمرار.                        |               |       |       |              |                      |
| 2 | يقوم المختبر بانتظام بمراجعة وتحديث سياساته<br>وإجراءاته للتأكد من أنها ذات صلة وفعالة. |               |       |       |              |                      |
| 3 | يتم إبلاغ سياسات وإجراءات المختبر بوضوح<br>لجميع الموظفين.                              |               |       |       |              |                      |
| 4 | يفرض المختبر سياساته وإجراءاته بشكل عادل<br>ومتسق.                                      |               |       |       |              |                      |
| 5 | تساهم سياسات وإجراءات المختبر في الشعور<br>بالنظام والقدرة على التنبؤ في مكان العمل     |               |       |       |              |                      |

• القيم التنظيمية

| م | العبارات                                                      | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1 | للمختبر مجموعة واضحة من القيم التي توجه عملياته وصنع القرار.  |               |       |       |              |                      |
| 2 | تتوافق قيم المختبر مع قيم الشخصية.                            |               |       |       |              |                      |
| 3 | يُظهر المختبر باستمرار التزامه بقيمه من خلال أفعاله وقراراته. |               |       |       |              |                      |
| 4 | تساهم قيم المختبر في الشعور بالهدف والمعنى في مكان العمل.     |               |       |       |              |                      |
| 5 | يتم توصيل قيم المختبر بوضوح لجميع الموظفين.                   |               |       |       |              |                      |

• الأنماط السلوكية

| م | العبارات                                                                      | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1 | يشجع المختبر التواصل المفتوح والتغذية<br>الراجعة بين الموظفين.                |               |       |       |              |                      |
| 2 | يعزز المختبر العمل الجماعي والتعاون.                                          |               |       |       |              |                      |
| 3 | يكافئ المختبر الموظفين الذين يظهرون<br>سلوكيات إيجابية تتوافق مع قيم المنظمة. |               |       |       |              |                      |
| 4 | يعالج المختبر السلوكيات السلبية التي لا تتوافق<br>مع قيم المنظمة.             |               |       |       |              |                      |
| 5 | يوفر المختبر فرصاً للتطوير والنمو المهني.                                     |               |       |       |              |                      |

## 2- القسم الثاني: الولاء التنظيمي

تعليمات: يرجى الإشارة إلى مستوى موافقتك على كل من العبارات التالية فيما يتعلق بولائك لمختبر  
"التحليل الطبي الشامل" في المدينة المنورة.

### • البعد العاطفي

| م | العبارات                                          | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|---------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1 | أشعر بإحساس قوي بالارتباط بالمختبر.               |               |       |       |              |                      |
| 2 | لدي علاقة عاطفية إيجابية بالمختبر.                |               |       |       |              |                      |
| 3 | أنا فخور بالعمل في المختبر.                       |               |       |       |              |                      |
| 4 | أشعر بإحساس الصداقة الحميمة مع زملائي في المختبر. |               |       |       |              |                      |
| 5 | أنا متحمس للعمل الجاد والمساهمة في نجاح المختبر.  |               |       |       |              |                      |

• البعد الأخلاقي

| م | العبارات | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|----------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
|---|----------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|

|  |  |  |  |  |                                                                   |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1 أعتقد أن قيم المختبر تتماشى مع قيمى الشخصية.                    |
|  |  |  |  |  | 2 أشعر بالالتزام الأخلاقي بالبقاء مخلصاً للمختبر.                 |
|  |  |  |  |  | 3 أعتقد أن المختبر يعامل موظفيه بشكل عادل وأخلاقي.                |
|  |  |  |  |  | 4 أثق في قيادة المختبر لاتخاذ قرارات أخلاقية.                     |
|  |  |  |  |  | 5 أنا ملتزم بدعم سمعة المختبر من حيث الجودة والممارسات الأخلاقية. |