

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك

أ. عشوش بشير

قسم علم النفس، جامعة الجزائر-02-

- الملخص: تناولنا في هذه الدراسة الثقافة التنظيمية من جهة باعتبارها مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي توجه سلوك المستخدمين، والتي تستمد من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وهي بمثابة المرجع الذي يعود إليه المستخدمون لنهج السلوكيات الايجابية داخل المنظمة، ومن جهة أخرى موضوع الولاء التنظيمي الذي يعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع اتجه منظمتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (الشلوي، 2005). ومن بين الانعكاسات التي يولدها انعدام الولاء التنظيمي نجد الدوران في العمل والذي يعتبر حاجزا ومسألة عويصة بالنسبة للمسيرين وخاصة عندما يتعلق الأمر بمستخدمين ذوي الكفاءات العالية.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة وهذا فيما يخص كل من بعد الأولوية للجماعة، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام، المنافسة والاستقرار. أما بالنسبة لبعد التوجه نحو النتائج فكانت العلاقة ارتباطية سالبة.

- الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الولاء التنظيمي الإطارات.

**-Abstract:** We ate in the study of organizational culture on the one hand as a set of values and beliefs and norms and expectations that guide the behavior of users, and which derives from the social culture and the organization's mission and vision and objectives, and serves as a reference, which dates back to users to approach positive behaviors within the organization, and on the other hand, the subject of organizational loyalty, which is the primary key and it is important to examine the extent of the harmony that exists between individuals and their organizations, are the ones who have the adequate preparations because devote more effort and dedication in their work and seek permanently the continuation of their association and affiliation to their organization (Alchalwi, 2005). Among the reflections generated by the lack of organizational loyalty, we find circulation at work, which is a barrier and a difficult issue for managers, especially when it comes to user-based highly qualified.

We have reached through this study to the existence of a positive correlation between organizational culture and Organizational loyalty among a sample study and this in respect of each of the later priority of the group, is important for individuals, creativity and grrisks, preoccupation with details on the performance of tasks, competition and stability. As for the post-results orientation was a negative correlation relationship.

- **Keywords:** Organizational Culture - Organizational Loyalty – Executives.

- مقدمة:

يتميز عالم الأعمال المعاصر بسرعة التحول والتغير في بيئته فقد أصبح السمة المميزة لهذا العالم، وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تزايد معدلات الابتكار والتطور التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، كل هذه العوامل ساهمت في جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التحديات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير وقيادته، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسها هي التي ستفوق وتمتيز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مساندة التغيرات بشكل فعال، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود توافق بين أهدافها وأهدافهم من جهة، ومن جهة أخرى مع قيمهم وثقافتهم وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة، كما يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها البشرية.

إن المنظمات الناجحة حسب (زين الدين، 1998) هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، حيث أولت أهمية قصوى للقيم التنظيمية كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الاقتراحات، وكذلك تقدير المبدعين. كل هذه العناصر تنطوي تحت ما يسمى بالثقافة التنظيمية (فلاق، 2010).

حيث تساهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في زيادة كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وتقويم سلوك الأفراد العاملين بها، مما يزيد من أهميتها وهو ما يعتبره الكثير من الباحثين أنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوع القيم والقواعد السلوكية السائدة في المنظمة من خلال إرساء ودعم روح المبادرة والابتكار وغرس قيم وثوابت المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين أداء العاملين (فلاق، 2010).

وفي ظل الاهتمام بالثقافة التنظيمية ظهر مفهوم الولاء التنظيمي الذي يعد من أكثر المفاهيم التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين والباحثين الذين يهتمون بشكل خاص بفهم، تدعيم وتطوير السلوك التنظيمي المسئول على هذا الشعور عند المستخدمين.

ومنه فإن المستخدمين الأكثر ولاء لمنظماتهم هم أكثر فعالية وكفاءة على مستوى الأداء وتطوير مخرجاته، حيث يعرف الولاء بأنه رغبة وإرادة الفرد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة وهو يصف أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل، كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية (عويضة، 2008، ص. 2).

كما ترتبط مواضيع الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية "النفسية" لدى الأفراد، حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وبالتالي لا بد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها، ويقصد بالروح المعنوية المزاج السائد بين جماعة من الأفراد تتميز بالثقة فيما بينهم وبالأدوار التي يلعبونها وشعورهم بالولاء لمنظمتهم والاستعداد والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأن هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية وإنتاجية المنظمة، فكلما ارتفعت الروح المعنوية للمستخدمين بالمنظمة، كلما ازدادت إنتاجيتها (عويضة، 2008، ص. 55)، كما أن شعور المستخدم بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل، استقرار العمالة، الانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، زيادة الإنتاجية، تحقيق النمو والازدهار للمنظمة. (خطاب، 1988، ص. 34).

تتأثر المنظمة عادة بالتركيبية الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع، ومن ثم تتحدد منطلقاتها، أساليبها في العمل، فعاليتها وانجازاتها، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن المستخدمين تصرفات هي في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاءوا منها، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها وخصائصها، فينظر إلى

المنظمة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة حيث يفترض وجود علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار، التحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق ميزة تنافسية. ومن هذا المنطلق، سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك.

#### - تحديد الإشكالية:

يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الفرد وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز وفي هذا السياق أجرى (الزهراني، 2007) دراسة بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية)، وهدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي خليط من أربع مكونات بنسب متفاوتة وهي: المكون المادي، المكون المعنوي، المكون السلوكي والممارسات العملية. كما توصلت الدراسة إلى أن أهم سمات الثقافة التنظيمية لمديري المنظمات السعودية هي المصادقية والشفافية، تحقيق رغبات المواطنين، مراعاة العادات والعمل بروح الفريق الواحد. كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء في المنظمات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.

كما جاءت الدراسة التي قام بها (دونسيون، Dension، 2008) والتي تحمل عنوان (الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لدفع التغيير التنظيمي) بصورتين متناقضتين للثقافة التنظيمية، الأولى متفائلة ترى أن الثقافة التنظيمية هي الملاذ الذي يربط بين أجزاء المنظمة وهي الجزء المحوري في عملية التغيير والثانية، صورة متشائمة لا ترى للثقافة التنظيمية الأهمية في عملية التغيير وتصورها على أنها تصور هامشي لما حدث للمنظمة بالفعل. وسعت هذه الدراسة لصياغة مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة تجعلها مفيدة للمديرين من خلال إعطاء المستخدمين مسؤوليات حقيقية تعني فهم روح الإبداع والمسؤولية والتركيز على سمة الاتساق بحيث يكون للمنظمة ثقافة تنظيمية قوية متماسكة من خلال منظومة القيم الجوهرية المشتركة المرتبطة بالهوية، التوقعات، الافتراضات وكذلك سمة التكيف التي تركز على سرعة المنظمة بالتكيف مع الإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء، وأما سمة المهمة فتعني أن المنظمة الناجحة تملك حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل وأن يكون لها نظرة استراتيجية (فلاق، 2010).

وقد قام (ريتشي، Ritchie، 2000) بدراسة تحمل عنوان (الثقافة التنظيمية وتأثيرها على العمليات الداخلية وأداء الأعضاء في المنظمة)، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح عملية ذوبان الأفراد

العاملين داخل ثقافة المنظمة، كما قدمت إطارا تفسيريا بشرح عملية ذوبان الأفراد العاملين داخل الثقافة التنظيمية وخلصت هذه الدراسة إلى وجود مخطط نهائي للثقافة التنظيمية داخل المنظمة بما في ذلك قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها من قبل المستخدمين ونقلها في المستقبل للأفراد الجدد الذين سيلتحقون بالمنظمة كمحددات للسلوك المتوقع منهم. كما توصلت الدراسة إلى أن المكافآت المدعمة للثقافة التنظيمية تؤدي إلى ترسيخ قواعد السلوك المقبول والمتوقع من طرف المستخدمين.

وفي ظل الاهتمام بالثقافة التنظيمية، ظهر مفهوم الولاء التنظيمي الذي يعد من أكثر المفاهيم الفكرية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين والباحثين الإداريين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي لمختلف المنظمات والذي يعرف بأنه عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات الزمالة (الصيرفي، 2006).

وقد أثبتت الدراسات أن الولاء التنظيمي يساعد على التنبؤ بما يخص المسائل المهمة في العمل مثل الدوران في العمل، الأداء، السلوك التنظيمي، الغياب، التعب وغيرها (بيكر، Becker، 1992، ص235)، بل إن بعض الدراسات أوضحت أن مستوى الولاء التنظيمي عند الفرد يعتبر مؤشرا أكثر دقة للتنبؤ بهذه الأمور من الرضا الوظيفي المستخدم حاليا، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الولاء التنظيمي أكثر شمولية من الرضا الوظيفي. فقد يكون المستخدم غير راض عن وظيفته ويعتبرها مؤقتة لكنه في نفس الوقت يكون راضيا عن المنظمة ككل، لكن لو إمتد عدم الرضا إلى المنظمة ككل فان المستخدم سيكون أكثر ميلا لتركها. (كوهن وهودسك، Cohen & Hudececk، 1995، ص241). ومن خلال ما سبق التطرق إليه فيما يخص علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك تم طرح التساؤل التاليان:

1- هل توجد فروق دالة احصائيا في إدراك الثقافة التنظيمية لدى إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجات الولاء التنظيمي ودرجات الثقافة التنظيمية ككل بأبعادها السبعة والمتمثلة في: التوجه نحو النتائج، الأولوية للجماعة، الاستقرار، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال حول التفاصيل في أداء المهام، المنافسة؟

- فرضيات الدراسة:

وكإجابة أولية على تساؤلات الدراسة تم طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: "هناك فروق دالة احصائيا في إدراك الثقافة التنظيمية لدى إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك".

- الفرضية الثانية: "هناك علاقة ارتباطية بين درجات الولاء التنظيمي ودرجات الثقافة التنظيمية ككل بأبعادها السبعة والمتمثلة في: التوجه نحو النتائج، الأولوية للجماعة، الاستقرار، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال حول التفاصيل في أداء المهام والمنافسة.

- أهداف وأهمية الدراسة:

كما هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والتي هي التعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة الوطنية للمحروقات والغاز (سوناطراك)، كذا التعرف على الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي في التقليل من ظاهرة الدوران في العمل، الكشف عن الفروق في إدراك الثقافة التنظيمية لدى إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، الكشف عن العلاقة بين درجات الولاء التنظيمي ودرجات الثقافة التنظيمية ككل بأبعادها السبعة والمتمثلة في: التوجه نحو النتائج، الأولوية للجماعة، الاستقرار، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال حول التفاصيل في أداء المهام والمنافسة.

كما تنبع أهمية الدراسة من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المنظمات بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين هذه الخصائص المكونة للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، هذا ما يدعو إلى التأكيد على هذه القيم، تعزيزها أو تعديلها لتواكب عملية التغيير والتطوير من جهة، ومحاولة التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند الإطارات من جهة أخرى.

- تحديد مفاهيم الدراسة:

في ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة مثل تلك التي أعدها (ستيفان روبينس وتيموتي جوج، Robbins Stephen، Timothy Judge، 2007)، كذلك موضوع الدراسة الذي يشير إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند الإطارات، حيث أعتد المنهج الوصفي الارتباطي. كما تستخدم هذه الدراسة عددا من المصطلحات العلمية وهذا يتطلب تحديدها وتعريفها إجرائيا لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها وهي كالتالي:

1- الثقافة التنظيمية: اختلف العلماء في تعريف مضمون الثقافة التنظيمية، فقد عرفها كل من (ستيفان روبينس وتيموتي جوج، Stephen Robbins، Timothy Judge، 2007، ص578) «على أنها نسق متميز من المعاني الموحدة والمتفق عليها بين أعضاء نفس المنظمة". فبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم اعتماد نفس التعريف نظرا لاقترابه من موضوع الدراسة، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الخصائص الأساسية في نظر المنظمة والتي هي: التوجه نحو النتائج، الأولوية للجماعة، الاستقرار، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال حول التفاصيل في أداء المهام والمنافسة.

1-1- الإبداع وأخذ المخاطر: يعرف إلى أي حد، العمال مشجعين للقيام بمبادرات وأخذ المخاطر.

2-1- الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام: يعرف درجة الدقة والقدرة على التحليل المنتظران من العمال أثناء تأدية مهامهم.

3-1- التوجه نحو النتائج: يعرف إلى أي حد التسيير موجه نحو النتائج عوض التقنيات أو الأنساق المستعملة للوصول إلى هذه النتائج.

4-1- الأهمية للأفراد: يعرف إلى أي حد تأخذ بعين الاعتبار انعكاسات قرارات التسيير المتخذة على أفراد المنظمة أثناء اتخاذها.

5-1- الأولوية للجماعة: يعرف إلى أي حد النشاطات داخل المنظمة تنجز عن طريق فرق العمل وليس بطريقة فردية.

6-1- المنافسة: يعرف الخاصية الهجومية والمحاربة التي يتميز بها أفراد المنظمة.

7-1- الاستقرار: يعرف إلى أي حد نشاطات المنظمة تحفز المحافظة على إبقاء على الوضع على حاله عوض النمو.

2- التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية: يتم تناول الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة بالرجوع إلى ما يقيسه مقياس الثقافة التنظيمية لأورايبي، تشاتمان وكالدويل (O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) والمطبق على إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك بأبعاده السبعة والتي وردت في تعريف ستيفان روبينس وتيموتي جوج (Stephen Robbins Timothy Judge (2007) والمتمثلة في: الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، الأهمية للأفراد، الأولوية للجماعة، المنافسة والاستقرار.

3- الولاء التنظيمي: يعرف (بورتر وزملاؤه، Porter and all, 1974) الولاء التنظيمي بأنه "مدى قوة اندماج المستخدم مع المنظمة التي يعمل بها" وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك ولاء للمنظمة التي يعمل بها يتصف بعدة صفات منها: اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها، استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المنظمة نيابة عنها والرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (ختام، 2005).

4- التعريف الاجرائي للولاء التنظيمي: يتم تحديد الولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسة الوطنية سوناطراك بالرجوع إلى مقياس الولاء التنظيمي وهو مقياس عربي من اعداد الباحث حمد بن فرحان الشلوي بغية التعرف على درجات الولاء عند المستخدمين من خلال 3 أبعاد هي: اتجاه المستخدم نحو بذل أقصى مجهود، توافق قيم المستخدم مع قيم المنظمة واتجاه المستخدم نحو الاستمرارية في المنظمة. - منهج الدراسة:

للقيام بأي بحث علمي بغية الوصول إلى حقيقة أو البرهنة على فرضيات الدراسة واثباتها ميدانيا أعتد على المنهج الوصفي الارتباطي المناسب لموضوع الدراسة، ذلك أن طبيعة هذا الأخير هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، والغاية من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة الثقافة

التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك ومعرفة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

حيث يتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي "يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها" (عثمان، 1998، ص.24).

- حدود وعينة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية سوناطراك وبالتحديد بالمديرية العامة والتي يقع مقرها بالجزائر العاصمة وتعتبر شركة سوناطراك من أول المؤسسات التي أنشأتها الجزائر بعد الاستقلال، حيث سعت إلى استرجاع السيادة الكاملة على المحروقات، فهي واحدة من أكبر الشركات البترولية العالمية التي تحتل المرتبة الحادية عشر عالميا، وذلك بالنظر إلى الميدان الاستراتيجي الذي تعمل فيه والذي يشمل مختلف المحروقات بما فيها السائلة، المكتفة والغازية.

ويقصد بكلمة سوناطراك "الشركة الوطنية للنقل وتسويق المنتوجات الهيدروكربوني المحروقات". Société Nationale de Transport et de Commercialisation d'hydrocarbure. كما تتكون عينة الدراسة من 100 مستخدم يعملون بالمؤسسة الوطنية سوناطراك تتميز بخصائص مرتبطة بالحالة المدنية، الأقدمية في المنظمة والأجر الذي يتقاضاه المستخدم. كما أن عينة الدراسة هي عبارة عن محصلة مجموعتين، حيث شملت المجموعة الأولى على 50 مستخدم تعرضوا لحوادث العمل والمجموعة الثانية متكونة من نفس العدد وهم عبارة عن مجموعة مستخدمين لم يتعرضوا لحوادث العمل وقد تم اختيار العينتين من خلال المعاينة القصدية عن طريق فرز المتطوعين.

- الحالة المدنية: فيما يتعلق بالحالة المدنية لمجموعة الدراسة، نلاحظ أن نسبة 64 % من المجموع الكلي لعينة الدراسة هم عزاب وأما فيما يخص النسبة المتبقية من مجموع عينة الدراسة والتي تمثل 36 % هم متزوجين.

- الأقدمية في المنظمة: تنقسم مجموعة الدراسة إلى ثلاثة فئات، حيث أن نسبة 43 % تتراوح مدة الأقدمية لديهم من 1 إلى 12 سنوات، أما الفئة الثانية فمدة الأقدمية لديهم تنحصر بين 13 و24 سنة أقدمية وهي التي تمثل نسبة 37 % من المجموع الكلي لعينة الدراسة وفيما يخص النسبة المتبقية من مجموع عينة الدراسة والتي هي 20 % فالأقدمية لديهم تنحصر بين 25 و36 سنة.

- الأجر: تنقسم مجموعة الدراسة إلى فئتان، الأولى ذات دخل لا يتعدى 20000 دج والتي تمثل نسبة 54 % من المجموع الكلي لمجموعة الدراسة وأما الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 46 % من المجموع الكلي لمجموعة الدراسة فان قيمة الدخل الشهري لديهم يتعدى قيمة 20000 دج.



## - أدوات الدراسة:

بعد تحديد المنهج المناسب واختيار عينة الدراسة، كان لزاما اختيار أنسب الوسائل لجمع البيانات للتحقق من فرضيات الدراسة وبما أن الدراسة يتناول نفي أو اثبات علاقة بين متغيرين والمتمثلين في الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي ومن هنا وقع الاختيار على مقياسين، الأول خاص بالثقافة التنظيمية لأورايي، تشاتمان وكالدويل (1991) O'Reilly, Chatman et Caldwell والثاني خاص بالولاء التنظيمي لميير وألان (1991) Meyer et Allen كأدوات أساسية لتحقيق هذا الغرض، وهي موجهة لأفراد العينة (إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك). لقد تم تجريب المقياسين في الميدان أثناء الدراسة الاستطلاعية والتي كان الغرض منها الوصول إلى الصيغة النهائية، فعدلت أسئلة منها وأدمجت أخرى مع بعضها البعض.

قبل الإقدام على هذه الخطوة، تم تقديم المقياسين إلى خمسة محكمين من ذوي الخبرة للإدلاء بأرائهم فيها، وبموجب ذلك تم تعديلها ثلاثة مرات شكلا ومضمونا، إذ أنه وكما ورد في رسالة ماجستير تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" للباحث (حمد بن فرحان الشلوي، 2005) عن محدث أبو النصر "أنه على الباحث أن يعرض أداة جمع البيانات على مجموعة من المحكمين العاملين المتخصصين في موضوع الدراسة بصفة خاصة وفي تدريس مادة الدراسة بصفة عامة، حتى يدلوا بأرائهم في الأداة من حيث جوانب عديدة منها: الشكل، الصياغة، الترتيب، سلامة البنود والأسئلة ومدى مناسبتها للمجال أو الموضوع المراد قياسه، وعلى الباحث أن يقوم بالتعديلات المقترحة. وبعد الوصول إلى الصيغة النهائية، تم حساب الثبات لكلا المقياسين بعد حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة تم التوصل إلى قيمة ألفا كرونباخ تقدر بـ 0,94 بالنسبة للثقافة التنظيمية في حين تقدر قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للولاء التنظيمي بـ 0,75.

فيما يخص المقياس المعتمدة في هذه الدراسة، نجد استمارة للبيانات الشخصية، مقياس الثقافة التنظيمية لأورايي، تشاتمان وكالدويل (1991) O'Reilly, Chatman et Caldwell ومقياس الولاء التنظيمي لميير وألان (1991) Meyer et Allen. وذلك على النحو التالي:

## 1- البيانات الشخصية للإطارات:

والتي تضم كل من الجنس، المستوى التعليمي والذي يحتوي على ثلاثة مستويات (ثانوي، شهادة جامعية، ماجستير فما فوق)، طبيعة التكوين والذي يحتوي على اقتراحين (مكون، غير مكون)، سنوات الخبرة والذي بدوره يشمل على تقسيمان (من 0 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) وأخيرا نوع المهنة وهنا يمكن التمييز بين إطار أو إطار سامي.

## 2- مقياس الثقافة التنظيمية لأورايلي، تشاتمان وكالدويل (1991) O'Reilly, Chatman et Caldwell:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس أورايلي، تشاتمان وكالدويل (1991) O'Reilly, Chatman et Caldwell وهذا لاقتربه من موضوع الدراسة، حيث قام كل من أورايلي، تشاتمان وكالدويل (1991) بتطوير مقياس يستند إلى الاعتقاد بأن الثقافات يمكن تمييزها عن طريق القيم التي يتم تعزيزها داخل المنظمات، تحت عنوان الملف التنظيمي النموذجي (Organizational Profile Model) (OCP) والذي يعتبر بمثابة أداة الإبلاغ الذاتي الذي يجعل كل الفروق في الثقافة التنظيمية تدرك وذلك وفقا لسبع أبعاد والتي هي نفسها التي قدمت من طرف ستيفان روبينس وتيموتي جوج (2007)، Stephen Robbins Timothy Judge، في تعريفهم للثقافة التنظيمية وهو نفس التعريف الذي اعتمد كتعريف اجرائي للبحث وهذه الأبعاد السبعة هي على النحو التالي: الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام، التوجيه نحو النتائج، الأهمية للأفراد، الأولوية للجماعة، المنافسة والاستقرار. يتكون المقياس من سبعة أبعاد، بحيث يحتوي كل بعد على أربعة خصائص تصف الثقافة التنظيمية للمنظمة وتحتوي كل خاصية على تنقيط يتراوح من (1) إلى (5) كأعلى علامة أي من عبارة (على الاطلاق)، وصولا إلى عبارة (إلى حد كبير). والمطلوب من الإطار منح لكل خاصية من الخصائص نقطة من النقاط الخمسة حسب تطابقها مع الثقافة التنظيمية التي يدركها، ويشمل هذا المقياس على 28 بند.

## 3- مقياس الولاء التنظيمي لميير وألان (1991) Meyer et Allen:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ميير وألان (1991) Meyer et Allen وهذا لاقتربه من موضوع الدراسة، حيث اعتمدا على ثلاثة أبعاد لدراسة الولاء التنظيمي والمتمثلة في:

- العاطفي: والذي يعرف على أنه "ارتباط عاطفي بالمنظمة والتميز بقبول القيم التنظيمية والاستعداد للبقاء مع المنظمة ويتكون هذا البعد من ثلاثة عناصر والمتمثلة في قبول أهداف وقيم المنظمة، استعداد لتطوير جهود كبيرة للمنظمة ورغبة قوية في البقاء عضوا في المنظمة.
- المستمر: يمثل خيار محسوب والذي يؤدي بالفرد إلى اختيار البقاء في المنظمة وهذا حسب الفوائد التي سيحصلها (الراتب، المكانة...) وبالمقابل ما يمكن أن يخسره ببقائه عضوا في المنظمة (الوقت الذي سيضيعه)، ومع التقدم في البحوث المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي، قسم هذا البعد إلى جزئين: إدراك التضحيات المرتبطة بثمان مغادرة المنظمة والنقص الملحوظ في العمل البديل.
- المعياري: والذي يقصد به تصور ضرورة دعم المنظمة وأنشطتها.

حيث يتكون المقياس من 21 بند، يتراوح تنقيطها من (1) إلى (5) كأعلى علامة أي من عبارة (غير موافق على الاطلاق)، وصولا إلى عبارة (جد موافق) والمطلوب من الإطار منح لكل بند نقطة من النقاط

الخمسة. أما بالنسبة للأدوات الإحصائية المستعملة لغرض الدراسة، استعملنا، النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار كاي<sup>2</sup> لحساب دلالة الفروق. معامل Pearson بيرسون (r).

- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يضم هذا الفصل معطيات ونتائج الدراسة والتي تمت معالجتها إحصائياً مع قياس دلالتها باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، فيما بعد تتم مناقشة هذه النتائج على ضوء فرضيات الدراسة للنظر في مدى صحتها أو العكس. في الأخير بعد مناقشة النتائج المتحصل عليها يتم اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة.

1- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على وجود فروق دالة في إدراك الثقافة التنظيمية بالعناصر المكونة لها حسب تعريف ستيفان روبينس وتيموتي جوج (2007), Stephen Robbins , Timothy Judge, والمتمثلة في: الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام، التوجيه نحو النتائج، الأهمية للأفراد، الأولوية للجماعة، المنافسة والاستقرار وذلك من طرف إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك وبعد تطبيق مقياس أورايي، تشاتمان وكالدويل (1991) O'Reilly, Chatman et Caldwell على مجموعة الدراسة تم التحصل على المعطيات المتعلقة بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يبين المتوسط والانحراف المعياري لكل من الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية بكل أبعادها.

أبعاد الثقافة التنظيمية	عدد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
الثقافة التنظيمية	96	91,39	13,509
التوجه نحو النتائج	96	12,94	2,102
الأولوية للجماعة	96	14,00	3,328
الاستقرار	96	9,90	1,645
الأهمية للأفراد	96	6,02	2,052
الإبداع وأخذ المخاطر	96	22,73	3,975
الانشغال بالتفاصيل	96	9,51	1,852
المنافسة	96	9,59	1,923
الولاء التنظيمي	96	69,32	7,717

ليتم فيما بعد حساب المتوسط الحسابي النظري الذي يبين أن أغلبية الإطارات يدركون بأن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا ترقى إلى المستوى المطلوب المتمثل في المتوسط النظري والذي قيمته 98، والذي تم حسابه حسب الخطوات التالية: علما بأن القيمة الأدنى لبنود المقياس هي 28، والقيمة القصوى تقدر بـ 140، وأن المتوسط يقدر بـ 84، فبإضافة نصف عدد البنود (+ن/2) إلى المتوسط (84) من جهة وحذف نفس القيمة من الجهة الأخرى (-ن/2) نتحصل على قيمتي الفئة المتوسطة المحصورة بين 70 و98. ومن هذه العملية تشكلت ثلاثة فئات، الفئة الأولى تنحصر بين القيمة 28 و70 (ضعيف جدا)، الفئة الثانية تنحصر بين 70 و98 (متوسط) وأخيرا الفئة الثالثة من القيمة 98 فما فوق.

بعد جمع عدد الإطارات الذين يدركون بأن مستوى الثقافة التنظيمية ضعيف مع أولئك الذين يدركون بأن المستوى دون المتوسط (علما بأن المتوسط النظري للمقياس هو 98) وتطبيق اختبار كاي<sup>2</sup> للأقلية والأغلبية جاءت قيمة كاي<sup>2</sup> تساوي 9,37، مما يدل على وجود فروق بين الإطارات، حيث أن أغليبتهم يدركون بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سوناطراك ضعيفة، وبين الإطارات الذين يدركون أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سوناطراك مقبولة وجاءت هذه الفروق دالة إحصائيا على مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  حيث 65,5% يرون أن الثقافة التنظيمية ضعيفة أو أقل من المستوى، هذا ما يعني أن الفرضية الأولى قد تحققت.

## 2- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على "وجود علاقة ارتباطية بين درجات الولاء التنظيمي ودرجات الثقافة التنظيمية ككل وبأبعادها السبعة والتي هي: الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام، التوجيه نحو النتائج، الأهمية للأفراد، الأولوية للجماعة، المنافسة والاستقرار. بعد تطبيق مقياس أورالي، تشاتمان وكالدويل (1991) O'Reilly, Chatman et Caldwell لقياس الثقافة التنظيمية ومقياس ميرير وألان (1991) Meyer et Allen لقياس الولاء التنظيمي على عينة الدراسة ومن أجل اختبار الفرضية الثانية تم حساب معامل Pearson بيرسون (r) فجاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02) يبين معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين الثقافة

### التنظيمية ككل والولاء التنظيمي.

معامل الارتباط	العينة	الثقافة التنظيمية	الولاء التنظيمي	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	96	1	**0,507	$0,01 = \alpha$
الولاء التنظيمي	96	**0,507	1	$0,01 = \alpha$

فبينت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية ككل والولاء التنظيمي بحيث  $r=0,51$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,01$ .  
أما بالنسبة لدراسة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، فقد جاءت النتائج كالتالي حسب ما يبينه الجدول التالي:  
جدول رقم (03) يبين معاملاً ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	العينة	الولاء التنظيمي	مستوى الدلالة
التوجه نحو النتائج	96	-0,074	$\alpha = 0,473$
الأولوية للجماعة	96	0,512**	$\alpha = 0,01$
الاستقرار	96	0,193	$\alpha = 0,05$
الأهمية للأفراد	96	0,524**	$\alpha = 0,01$
الإبداع وأخذ المخاطر	96	0,356**	$\alpha = 0,01$
الانشغال بالتفاصيل	96	0,440**	$\alpha = 0,01$
المنافسة	96	0,284**	$\alpha = 0,01$

فتبين ما يلي:

1-2- العلاقة بين الولاء التنظيمي والتوجه نحو النتائج: أظهرت نتائج تطبيق معاملاً الارتباط بيرسون ( $r$ ) عن وجود علاقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين بعد التوجه نحو النتائج والولاء التنظيمي بحيث  $r = -0,074$  وهي غير دالة إحصائياً أي أنه كلما توفر هذا البعد في الثقافة التنظيمية أي التوجه نحو النتائج كلما نقص الولاء التنظيمي.

2-2- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الأولوية للجماعة: أظهرت نتائج تطبيق معاملاً الارتباط بيرسون ( $r$ ) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الولاء التنظيمي وبعد الأولوية للجماعة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0,01$  حيث بلغت قيمة  $r = 0,51$  أي أنه كلما توفر هذا البعد في الثقافة التنظيمية أي الأولوية للجماعة كلما زاد الولاء التنظيمي.

3-2- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الاستقرار في المنظمة: كشفت نتائج تطبيق معاملاً الارتباط بيرسون ( $r$ ) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الولاء التنظيمي وبعد الاستقرار في المنظمة حيث تقدر قيمة  $r = 0,19$  لكنها ليست ذات دلالة إحصائية.

4-2- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الأهمية للأفراد: أظهرت نتائج تطبيق معاملاً الارتباط بيرسون ( $r$ ) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الولاء التنظيمي وبعد الأهمية للأفراد وهي ذات دلالة

إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0,01$  حيث بلغت قيمة  $r = 0,52$  أي أنه كلما توفر هذا البعد في الثقافة التنظيمية أي إعطاء الأهمية للأفراد كلما زاد الولاء التنظيمي .

2-5- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الإبداع وأخذ المخاطر: أظهرت نتائج تطبيق معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الولاء التنظيمي وبعد الإبداع وأخذ المخاطر وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0,01$  حيث بلغت قيمة  $r = 0,35$  أي أنه كلما توفر هذا البعد في الثقافة التنظيمية أي الإبداع وأخذ المخاطر كلما زاد الولاء التنظيمي.

2-6- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام: أظهرت نتائج تطبيق معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الولاء التنظيمي وبعد الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0,01$  حيث بلغت قيمة  $r = 0,44$  أي أنه كلما توفر هذا البعد في الثقافة التنظيمية أي الانشغال بالتفاصيل كلما زاد الولاء التنظيمي.

2-7- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد المنافسة: أظهرت نتائج تطبيق معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الولاء التنظيمي وبعد المنافسة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0,05$  حيث بلغت قيمة  $r = 0,28$  أي أنه كلما توفر هذا البعد في الثقافة التنظيمية أي المنافسة كلما زاد الولاء التنظيمي.

أما فيما يتعلق بتحليل ومناقشة النتائج واستنادا إلى استعمال اختبار كاي<sup>2</sup> لحساب دلالة الفروق، وفيما يخص الفرضية الأولى، تبين أن أغلبية إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك يدركون بأن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا ترقى إلى المستوى المطلوب المتمثل في المتوسط النظري والذي قيمته 98. وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الأولى والتي تنص على وجود فروق دالة في ادراك الثقافة التنظيمية لدى إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك قد تحققت.

أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباطية بين درجات الولاء التنظيمي ودرجات الثقافة التنظيمية ككل وبأبعادها السبعة والمتمثلة في: التوجه نحو النتائج، الأولوية للجماعة، الاستقرار، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال حول التفاصيل في أداء المهام والمنافسة، فاستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ ) تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وبالتالي تحققت الفرضية الثانية، حيث جاءت النتائج متوافقة مع ما بينته دراسة (الشلوي، 2005)، والتي تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها. في نفس السياق توصلت دراسة (الزهراني، 2007)، والتي بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية" إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة

التنظيمية وكفاءة الأداء. أما فيما يخص العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدة فجاءت على النحو التالي:

1- العلاقة بين الولاء التنظيمي والتوجه نحو النتائج: فيما يتعلق ببعد التوجه نحو النتائج وعلاقته بالولاء التنظيمي واستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ )، تبين وجود علاقة ارتباطية سالبة مع الولاء التنظيمي، هذا ما يعني أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالنتائج كلما قل الولاء التنظيمي عند الإطارات. وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (كاسبر، Kasper، 2002) حول "الثقافة التنظيمية والقيادة في منظمة الخدمة الموجهة للسوق بالولايات المتحدة الأمريكية".

2- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الأولوية للجماعة: فيما يخص بعد الأولوية للجماعة وعلاقته بالولاء التنظيمي واستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ ) تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية مع الولاء التنظيمي. فجاءت دراسة (الزهراني، 2007)، والتي بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية" إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأولوية للجماعة وكفاءة الأداء.

3- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الاستقرار في المنظمة: أما فيما يتعلق ببعد الاستقرار وعلاقته بالولاء التنظيمي، فاستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ ) تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة لكن ليست ذات دلالة إحصائية.

4- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الأهمية للأفراد: أما فيما يتعلق ببعد الأهمية للأفراد وعلاقته بالولاء التنظيمي، فاستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ ) تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية مع الولاء التنظيمي. في نفس الصدد توصلت دراسة (الوقفي، 2009) تحت عنوان "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للهبوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة"، عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تغيير ثقافة المنظمة والمتعلقة خاصة بدرجة الأهمية للأفراد من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى.

5- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الابداع وأخذ المخاطر: فيما يخص بعد الابداع وأخذ المخاطر وعلاقته بالولاء التنظيمي واستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ ) تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية مع الولاء التنظيمي.

جاءت دراسة (الوقفي، 2009) تحت عنوان "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للهبوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة" والتي بدورها توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تغيير ثقافة المنظمة والمتعلقة خاصة بدرجة بعد الابداع والولاء التنظيمي. وأكدت نتيجة الدراسة التي قام بها (الشلوي، 2005)، والتي تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء

- التنظيمي" على وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الابداع والولاء التنظيمي وهذا من خلال اعطاء المستخدمين مسؤوليات حقيقية تنهي فهم روح الابداع أخذ المخاطر والمسؤولية.
- 6- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام: أما فيما يتعلق ببعد الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام وعلاقته بالولاء التنظيمي واستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ ) تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية مع الولاء التنظيمي. حيث توصلت الدراسة التي قام بها (هوفستد، Hofstede، 1998) والتي تمحورت حول "تحليل مفهوم الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية" إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام والولاء التنظيمي وخاصة ما تعلق بمحتوى العمل.
- 7- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعد المنافسة: وأخيرا وفيما يخص بعد المنافسة وعلاقته بالولاء التنظيمي واستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ ) تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية مع درجات الولاء التنظيمي، هذا ما يعني أنه كلما وفرت المنظمة جوا سانحا للمنافسة بين أعضائها كلما زاد الولاء لها.
- خاتمة:

- صممت هذه الدراسة لدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي، ومدى وجود فروق في إدراك الإطارات للثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الوطنية سوناطراك، فبعد تطبيق مقياس الثقافة التنظيمية لأورايي، تشامان وكالدويل (1991) O'Reilly, Chatman et Caldwell ومقياس الولاء التنظيمي لميير وألن (1991) Meyer et Allen وبعد تفرغ المعطيات ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS، 22)، أسفرت نتائج هذه المعالجة الإحصائية عن تحقق فرضيتي الدراسة.
- فيما يتعلق بالفرضية الأولى فقد تحققت، هذا ما يعني وجود فروق دالة في إدراك الثقافة التنظيمية لدى إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك حيث تبين أن أغلبية الإطارات يدركون بأن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا ترقى إلى المستوى المطلوب المتمثل في المتوسط النظري.
- أما فيما يخص الفرضية الثانية، والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباطية بين درجات الولاء التنظيمي ودرجات الثقافة التنظيمية ككل فقد تحققت.
- أما فيما يخص العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السبعة والمتمثلة في: التوجه نحو النتائج، الأولوية للجماعة، الاستقرار في المنظمة، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام والمنافسة، فجاءت على النحو التالي:



- فيما يخص كل من بعد الأولوية للجماعة، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام والمنافسة وعلاقة كل واحد من هذه الأبعاد بالولاء التنظيمي واستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون (r) تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية مع الولاء التنظيمي.
- أما فيما يتعلق ببعد الاستقرار في المنظمة وعلاقته بالولاء التنظيمي، فاستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون (r) تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة لكن ليست ذات دلالة إحصائية.
- أخيرا وفيما يتعلق ببعد التوجه نحو النتائج وعلاقته بالولاء التنظيمي واستنادا إلى نتائج استعمال معامل الارتباط لبيرسون (r)، تبين وجود علاقة ارتباطية سالبة مع الولاء التنظيمي. ومن خلال النتائج سالفة الذكر تبين أنه كلما شجعت المنظمة الإبداع وأخذ المخاطر والعمل الجماعي عند الإطارات وركزت على الاهتمام بالتفاصيل في أداء المهام وساهمت على تعزيز الاستقرار من خلال اعطاء الأهمية للأفراد أثناء اتخاذ القرارات وتعزيز الروح التنافسية عوض التركيز على مصالح المنظمة فقط، كلما زاد الولاء التنظيمي عند هذه الفئة الحساسة.

## - قائمة المراجع:

- 01- الزهراني، عبدا لله بن عطية. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة. أطروحة ماجستير.
- 02- الشلوي بن فرحان حمد. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
- 03- الصيرفي محمد. (2006). السلوك التنظيمي. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 04- الهبتي، صلاح الدين. (2005). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لانتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 01.
- 05- الوقفي علي عوض. (2009). تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة. عمان.
- 06- جرينبرج، جيرالد وبارون. تعريب ومراجعة: رفاعي بسيوني إسماعيل. (1993). إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 07- ختام عبد الله علي غنام. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس الحكومية. أطروحة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- 08- زين الدين فريد، (1998). توصيف ثقافة المنظمة. مجلة الإدارة، المجلد 31، العدد 01.
- 09- عثمان حسن عثمان. (1998). المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية. باتنة، الجزائر: منشورات الشهاب.
- 10- عويضة إيهاب. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية-محافظات غزة. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.
- 11- فراج عثمان، (2002). نظرية المنظمة، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- 12- فلاق محمد (2010)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- 13- Becker, T, (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? Academy of Management Journal, 35.
- 14- Cohen & Hudececk, N,(1995 ), (1993) Organizational Commitment-Turnover Relationship Across Occupational Groups, Group & Organization Management, 18, 2.

- 15- Hofsted, G. ,(1998) Attitudes, Values and Organizations Culture: Disentangling The Concept, Organization Studies, Vol. (19), No. (03).
- 16- Kasper, H. (2002), Culture and Leadership in Market Oriented Service Organization. European Journal of Marketing, Vol. (36), No (9).
- 17- O'reilly, Chatman Et Caldwell, C. And Chatman, J., (1991) (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, 71.
- 18- Ritchie, M. (2000), Organizational Culture: An Examination of Its Effects On the Internalization Process and Member Performance. Southern Business Review, Vol.
- 19- Stephen Robbins, Timothy Judge, (2007) (Compartments Organizational, Editions Pearson Education Inc.