

دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل

م.م. زانا مجيد صادق	م.م. فاروق حكيم نجم	م.م. سردار عبدالحميد احمد
قسم إدارة الأعمال	قسم إدارة الأعمال	قسم إدارة الأعمال
فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية	كلية الادارة و الاقتصاد	كلية الادارة و الاقتصاد
جامعة كوية	جامعة صلاح الدين	جامعة صلاح الدين
zana.sadq@koyauniversity.org	faroq.sorchy@hotmail.com	sardar.ahmed@su.edu.krd

The role of organizational culture patterns in organizational loyalty

A prospective study of the opinions of a sample of administrative leaders in the technical institute in the city of Arbil, the administrative

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور أنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي و من وجهة نظر القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل. وقد اشتملت عينة البحث على (37) من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي تضمن استخدام أدوات بحثية متعددة واعتماد استمارة الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة بهدف تحليلها للتوصل إلى نتائج الدراسة على المستوى العملي. وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية بأنماطها الرئيسة (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، و ثقافة العمليات) و الولاء التنظيمي بأبعاده (الاحساس بالانتماء، الاندماج و المساهمة الفعالة) و عدم وجود علاقة ارتباط مع بعد الإخلاص و الوفاء. أما فيما يخص أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، فقد تم الوصول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعدي الاحساس بالانتماء، و الاندماج و المساهمة الفعالة، بينما سجل عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الإخلاص و الوفاء. استرشادا بنتائج البحث تم تقديم جملة من التوصيات و المقترحات من أهمها ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة عمل تحفز العاملين للشعور بالإخلاص و الوفاء للمنظمة من خلال تطبيق نظام حوافز مادية و معنوية لتعزيز شعور العاملين بالانتماء المنظمي من جهة فضلاً عن فتح دورات تدريبية داخلية و خارجية لرفع كفاءة اداء العاملين.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الإحساس بالانتماء، الاندماج و المساهمة الفعالة، الإخلاص و الوفاء.

Abstract:

This study aims to examine the role that organisational culture's types plays in promoting organizational loyalty from the views of administrative leaders in the technical administrative institute in the city of Arbil. The study sample included (37) of the administrative leadership at the Institute, the researchers adopted descriptive

statistical analysis. The study has come to a number of results, the most important results was there is a significant correlation between organizational culture, its types includes (Bureaucratic Culture, Innovative Culture, Supportive Culture, and Process Culture) and organizational loyalty its dimensions includes (a sense of belonging, integration and effective contribution). While, a lack of correlation with sincerity and fulfilling demension has been occure. As for the impact of organizational culture on organizational loyalty, it has been statistically significant accessible existence of the impact of organizational culture on the dimensions of (a sense of belonging, and integration and effective contribution), while it record a lack of impact of organizational culture on sincerity and fulfilling demension. Based on the results of the study, reserchers presented a number of recommendations and suggestions, such as the need for attention to providing a sense of worker loyalty and increase loyalty to the organization through the application of monetary and non- monetary incentives system as well as encourage them to attend internal or external programs of training and development in order to raise the efficiency of employees performance.

Keywords: *organisational culture, organizational loyalty, a sense of belonging, integration and effective contribution, and sincerity and fulfilling.*

المقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من الجوانب الإدارية والمنظمية التي حازت محل اهتمام الكثير من الدارسين و الباحثين، ولعل السبب هو تأثير الأنماط المختلفة للثقافة في ولاء العاملين وبالتالي التأثير في أداء المنظمة، بوصفها تشمل مجموعة من العوامل غير الملموسة في الوقت الذي يمكن الشعور بها ، و التي تعبر عن الثقافة السائدة بشكل رسمي في أي منظمة، بمعنى اخر الثقافة التنظيمية هي التزام تنظيمي غير مكتوب يعبر عن طرق التفكير و طريقة اتخاذ القرارات. و تعتبر الثقافة التنظيمية العمود الفقري الذي يعتمد عليها جميع المنظمات بأنواعها العامة والخاصة، فثقافة أي إدارة تشكلها الأفراد العاملون داخلها وتبنى من أجلهم، فهي المبادئ و الأسس التي ترسم حدود التفاعل بين العاملين وتحكم تعاملاتهم فيما بينهم ومع المتعاملين معهم من خارج المنظمة.

و تمتاز ثقافة المنظمة بالحركية و التغيير حيث تتطور الثقافة التنظيمية و تتغير في تركيبية وخصائص أعضائها المنظمة، او استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي منظمة أو مؤسسة في معزل عن التغيرات (الفرحان،2003، 15) ويمكن النظر الى الثقافة التنظيمية بوصفها اطار عمل أيديولوجي يوجه العاملين في المنظمة وينظم واجباتهم و مهامهم و قضاياهم الشخصية والاجتماعية (العطوي و الشيباني،2011، 42) ، اذ تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها والتي تدفع أعضائها إلى الانضباط والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف التنظيم (مختار،2015، 23) و يمكن القول إن دراسة الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من المرتكزات الرئيسة لبقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها في ظل المعطيات الحالية والتغيرات البيئية المستمرة، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث و الذي يهدف للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل.

المبحث الأول : منهجية البحث

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات درجات متفاوتة من ظروف عدم التأكد على مستوى البيئة العامة والخاصة بها، وإن الجامعات و المعاهد قد تواجه تبعات التغيير الذي يحدث في البيئة ومشاكل عدم التأكد فيها، مما يؤثر في تكوين هويتها وثقافتها التنظيمية وتكمن مشكلة البحث في مناقشة مضامين كل من الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي لما لهما من أثر على مستقبل المنظمات بشكل عام، إذ تتفاوت وجود الثقافة التنظيمية من حيث أنواعها و من ثم تأثيرها في الولاء التنظيمي من وجهة نظر القيادات الادارية المنظمة المبحوثة. ويُمكن التعبير عن مشكلة البحث عبر الاجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما طبيعة دورانماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر القيادات الادارية في المعهد التقني الاداري في مدينة أربيل؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق عددا من الأسئلة التي تسعى هذا البحث للإجابة عليها وهي:

1. ما ابرز انماط الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة و ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها؟
2. هل يرتبط تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بتوفر بيئة ملائمة متمثلة بالثقافة التنظيمية الملائمة؟
3. هل هناك تأثير معنوي لأنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي؟

أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث من خلال التطرق إلى الجانب النظري و الجانب الميداني كالاتي:

1. الجانب النظري: يتمثل في تناول أنماط الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وابعاده وفق المصادر الحديثة التي توفرت سواء في مكتبة الجامعة او الالكترونية منها.
2. الجانب الميداني: ويتمثل في تشخيص نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة والتي تعكس وجهة نظر القيادة الإدارية في تعاملاتها مع العاملين في المنظمة المبحوثة والاستفادة من نتائج البحث في تقديم توصيات من شأنها تعزز الرغبة في إيجاد بيئة ملائمة للعمل.

أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للبحث كالاتي:

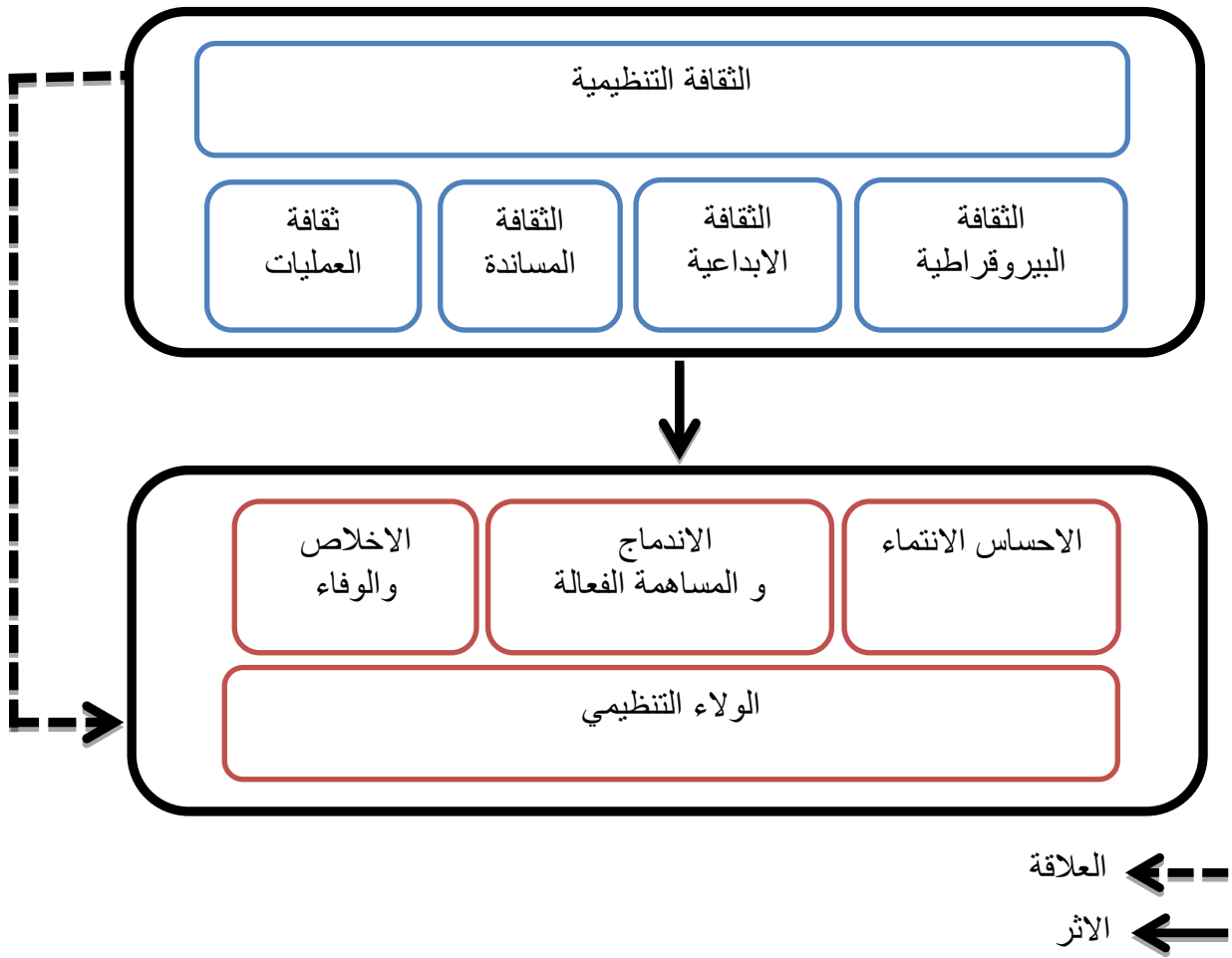
- تقديم إطار نظري لكل من الثقافة التنظيمية، و الولاء التنظيمي من خلال التعرف إلى المفهوم و الأهمية و الابعاد وغيرها من الجوانب ذات العلاقة.
- تشخيص الأهمية النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية المعتمدة في المنظمة المبحوثة.
- تشخيص نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
- التعرف على أثر أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للمنظمة المبحوثة.
- اختبار انموذج البحث وتقديم استنتاجات وتوصيات يمكن الافادة منها وتطبيقها في المنظمة المبحوثة.

أنموذج البحث:

يُعدّ تصميم المُخطط الفرضي للبحث من مُتطلبات المُعالجة المنهجية لمُشكَلتها لأنه يُشير إلى العلاقة المنطقية بين أبعاد البحث، كما يُبين طبيعة العلاقة واتجاهها التي تسود بين هذه الأبعاد، والشكل (1) يعرض المتغيرات الرئيسة للدراسة وهي:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية و يشمل أنماط (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات).

المتغير التابع: الولاء التنظيمي، و يتكون ابعاده من ثلاث و هي (الإحساس بالانتماء، الاندماج و المساهمة الفعالة، الإخلاص و الوفاء).



الشكل رقم (1) انموذج البحث الافتراضي

فرضيات البحث:

بهدف ترجمة نموذج البحث إلى علاقات ارتباط وتأثير، فقد تم وضع الفرضيات الآتية:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة و مؤشرات الولاء التنظيمي مجتمعة. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة و مؤشر الإحساس بالانتماء.
2. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة و مؤشر الاندماج و المساهمة الفعالة.
3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة و مؤشر الإخلاص و الوفاء.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير معنوي بين أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة و مؤشرات الولاء التنظيمي مجتمعة. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. هناك تأثير معنوي لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤشر الإحساس بالانتماء.
2. هناك تأثير معنوي لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤشر الاندماج و المساهمة الفعالة.
3. هناك تأثير معنوي لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤشر الإخلاص و الوفاء.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق. إذ تم توزيع 45 استمارة على القيادات الإدارية و رجع منها 39 استمارة و بلغت الاستمارات الصالحة للتحليل 37 استمارة و بنسبة (82%).

منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي - التحليلي، عن طريق دراسة العلاقة بين الأبعاد الرئيسة والعوامل الفرعية جميعها، والمُستمددة بياناتها من المنظمات المبحوثة، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً، عبر جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة بهدف تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الواقع وتشخيص أسبابه.

حدود البحث:

تحدد البحث بالمجالات التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على دراسة دور أنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذا البحث في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق.

الحدود البشرية: التركيز على القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في النصف الأول لعام 2016.

أداة البحث

استخدم البحث استبانة¹ من تصميم و تطوير الباحثين و تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (35) عبارة موزعة على ثلاثة أقسام. القسم الأول يحتوي على (4) عبارات من البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي الجنس، العمر، سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي. القسم الثاني يحتوي على (20) فقرة يهدف إلى تعرف اتجاهات المبحوثين حول تبني المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل لمفهوم الثقافة التنظيمية، موزعة على أنماط الثقافة التنظيمية التي تم اختيارها في هذا البحث. أما القسم الثالث فيحتوي على (15) فقرة للتعرف على ابعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين، وتم تطويرها لتحقيق اهداف البحث كما في الجدول (1). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) (غير موافق بشدة , غير موافق , محايد , موافق , موافق بشدة) وقد خصص لها الأوزان (5,4,3,2,1) على التوالي.

جدول (1) تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	المصدر
١	البيانات الشخصية	الجنس، العمر، سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي.		من اعداد الباحثون
٢	الثقافة التنظيمية	الثقافة البيروقراطية	5	(عبينة و حناملة، ٢٠١٣)، (السواط و الحنبي، ١٩٩٨)، (الليبي، ٢٠٠٨)، (الدويلة، ٢٠٠٧)، (حناملة، ٢٠٠٩).
		الثقافة الإبداعية	5	
		الثقافة المساندة	5	
		ثقافة العمليات	5	
٣	الولاء التنظيمي	الإحساس بالانتماء	5	(الفهداوي و قطاونة، ٢٠٠٤)
		الاندماج و المساهمة الفعالة	5	
		الإخلاص و الوفاء	5	

المصدر: من اعداد الباحثين

أسلوب تحليل البيانات:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأغراض هذا البحث و منها النسب المئوية و التكرارات والأهميه النسبية و ذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانة البحث وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم استخراج معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث. و تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع.

¹ الملحق (1)

الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض موجز للدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث: الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

1. دراسة (عكور، 2011) بعنوان "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في انماط الثقافة التنظيمية السائدة" حيث تمثلت ابعاد تكنولوجيا المعلومات في (اجهزة الحاسوب، برامج الحاسوب، شبكات الاتصال، قواعد البيانات) في حين تمثلت ابعاد الثقافة التنظيمية بـ (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، الثقافة المساندة). و تكونت عينة الدراسة من (199) اداري و موظف في وزارة الداخلية الأردنية، و قد ظهرت نتائج البحث ان النمط الثقافي السائد في وزارة الداخلية الأردنية هو نمط ثقافة المهمة و الذي يتصف بالعمل بروح الفريق و القدرة على التكيف و المرونة و القدرة و العقل، كما أظهرت الدراسة بأن هنالك اثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في انماط الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية الأردنية. و قد اوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز روح الابداع لدى الموظفين من خلال توفير بيئة ملائمة لتحقيق الابداع و انعكاس ذلك على الأداء و التميز في العمل.
2. دراسة (الزعيبي، 2008) بعنوان " أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين" و توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة. و أيضا كان هناك اثر ذي دلالة احصائية بالالتزام بابعاد القيم الثقافية الفردية على مستوى الاداء الوظيفي وهناك اثر للالتزام بابعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، الانتماء، العدالة، المشاركة في اتخاذ القرار) على مستوى الاداء الوظيفي، ووجود أثر للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (الإجراءات، المعاملات) على مستوى الاداء الوظيفي، وخلصت توصيات الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم و أن تؤخذ آراؤهم الشخصية بعين الاعتبار، ثم تعزيز مبدأ الثقافة.
3. دراسة (عبابنة وحاتمة، 2013) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، و الإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الأردن، وخلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج منها إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي. و إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة. و وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وضرورة تأسيس نظام معلوماتية فعالة، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة، وعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

ثانيا: الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

1. دراسة (الروسان و العموش،2013) بعنوان "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي". حيث هدف البحث إلى الوقوف على أداء نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف ، التدريب ، التعويض ، وتقويم الأداء) حيث ظهر مستوى أداء هذا النظام بحدود متوسطة، أما الولاء التنظيمي كمتغير تابع و بمكوناته (المعياري ، المستمر، العاطفي) فقد كان بحدود متوسطة بمجالاته المختلفة، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر بين نظام معلومات الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي ، إلا أن الأثر غاب بين مكون تخطيط الموارد البشرية والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام وتفعيل دور هذا النظام في التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء.
2. دراسة (الحمداني ،2009) بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان" هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وإلى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة، والجنسية، على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (320) عضو هيئة تدريس، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل قد بلغت (3.78) وهي درجة ولاء عالية، وبناءً على نتائج الدراسة يوصي البحث العمل على تعزيز مقومات الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الخاصة في هذا المجال، وحث أعضاء هيئة التدريس على المحافظة على المستويات العليا من الولاء التنظيمي من خلال جميع أشكال الحوافز.
3. دراسة (بوخلوة و بن قرينة،2013) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي" حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي) . وتكونت عينة الدراسة من (135) موظفا، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على الولاء عند مستوى دلالة (0.05) وعدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي).
4. دراسة (الخشالي،2003) بعنوان " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي " حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) في الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لأعضاء هيئة التدريس لعينة قوامها (204) وكشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، في حين لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر .

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في التأثير في سلوك العاملين وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب المنظمة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعاملين، والإخلاص في العمل، والعمل الجماعي، واحترام الوقت. وتعتبر الثقافة التنظيمية إحدى خصائص بيئة المنظمة الداخلية مثل الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز، والتي تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة سلباً وإيجاباً، على سبيل المثال إذا كانت القيم والمعتقدات والتقاليد داخل العمل تدعم روح التعاون والثقة بين العاملين، كان المناخ مواتياً لأسلوب العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، والعكس في حال كانت سلبية (المطرفي، 2013، 15).

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائه" (القريوتي، 2006، 379). أما من وجهة نظر (هيجان، 1992، 11) فان الثقافة التنظيمية "هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإداراتهم لمرووسيههم ومنظمتهم". ويشير (Wheelen and Hunger، 1997، 136) إلى الثقافة التنظيمية بوصفها نمط من الأشياء الفنية و المعتقدات و الأعراف، المعايير، والافتراضات التي تحملها منظمة معينة". ويعرّف (أبو بكر و طه، 2005، 124) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها". ويرى (الصررايرة، 2003، 190) بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن انماط ادارية أو هي الطريقة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات بانجاز أعمالهم وقد تسمى أيدولوجيات سائدة في المنظمة. و يعتبرها (McShane & Glinow, 2007, 253) بانها نمط اساسي من الافتراضات المشتركة و القيم و المعتقدات التي تعبر عن اتجاه و طريقة تفكير المنظمة حول المشاكل و الفرص التي تواجهها. ويرى (حريم، 2003، 274) بأن المنظمات ذات الثقافة القوية يتميز العاملون فيها بدرجة عالية من الالتزام و الولاء و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعاد بنتائج ايجابية عليها.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة من اهم أصول في المنظمات، إذ ان الدراسات تشير إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء، والعاملين وأصحاب الأسهم وأن ذلك يمكنها بأن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة (الرخيمي، 2000، 55). و تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء و ولاء العاملين و الانجاز للجماعات و الافراد، و بالتالي يحدد بشكل كبير نجاح المنظمة، فكل منظمة ثقافة خاصة بها، فإذا كانت المنظمة تمتلك ثقافة رديئة أو ضعيفة سوف تفشل في الامد البعيد لآمحالة و بغض النظر عن نوعية و جاذبية النشاط التي تعمل به (الشلوى، 2005، 12).

و يرى (جواد، 2000، 360) بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن بأنها تعتبر إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة، وتكمن أيضاً أهمية الثقافة التنظيمية من وجهة نظر (المدهون والجزراوي، 1995، 397) في أنها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه. و يرى (Kreinter & Kinicki, 2007, 81) بأن الثقافة التنظيمية تخدم أربعة مجالات في المنظمة وهي: إعطاء الأفراد العاملين في المنظمة الهوية التنظيمية، و تسهيل الالتزام للعاملين، و تعزيز استقرار النظام الاجتماعي، و تشكيل سلوك العاملين. و قد خلص (الغالبى و أدریس، 2007، 296) أهمية ثقافة المنظمة إلى أربعة عناصر حيث ان الأحرف الأولى من كل عنصر تكون كلمة (HOME) على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً و شعوراً بالتوحد العائلي المترابط.

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): حيث تمثل الثقافة منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالاتحاد (Oneness): حيث ان الثقافة تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي و توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار.
3. تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء (Membership): حيث ان الثقافة تقوي هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقراراً وظيفياً و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): و ذلك من خلال تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و المشاركة بالقرارات.

وظائف الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية :

1. تزود المنظمة العاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
2. تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعتني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم (جرينبرج وبارون، 2004، 630) .
3. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما (الغالبى و أدریس، 2007، 265).

مكونات الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية جانبا مهما من البيئة الداخلية للمنظمة لأنها تسهم إسهاما واضحا بوحدة التنظيم وتكامله والتي تتمثل بالتقاء العاملين حول عناصرها بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة و مرتبطة بالسلوك التنظيمي وتتمثل هذه العناصر بما يلي:

1. القيم التنظيمية: عبارة عن عملية عقلية ذهنية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.
2. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي، و الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.
3. الأعراف التنظيمية: وهي المعايير غير المكتوبة أي إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتعتبر واجبة الإتباع (المدهون و الجزراوي، 1995، 401).
4. التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، مثل توفير الاحتياجات، الحاجة إلى الاحترام، توفر شروط العمل النفسية والاقتصادية (العميان، 2005، 313).

أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن عرض أهم أنواع الثقافة التنظيمية إلى مايلي:

1. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) تتميز هذه الثقافة باتباع تسلسل السلطة بشكل هرمي والتي تقوم على التحكم والالتزام، حيث تحدد فيها المسؤوليات والسلطات ويتم التنسيق بين الوحدات، و يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة و القوة (السواط والعنبي، 1999، 62).
2. الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) يتصف أفراد هذه الثقافة بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات وتشجع الافراد على المخاطرة والتحدي و ذلك بسبب توافر بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع (آل حسن، 2001، 5).
3. الثقافة المساندة (Supportive Culture) تتسم هذه الثقافة بالتفاعل و التعاون فيما بين العاملين فيسود في المنظمة جو من الثقة و العدل والانصاف، و العمل بروح الفريق ومراعاة المبادئ الإنسانية (عبابنة و حناملة، 2013، 656).
4. ثقافة العمليات (Process Culture) ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله .
5. ثقافة المهمة (Task Culture) تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6. ثقافة الدور (Role Culture) ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (السواط و العتيبي، 1999، 63).

ولأهداف البحث الحالي تم اعتماد أنماط الثقافة التنظيمية التالية: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات، نظراً لشموليتها بوصفها الأنماط الرئيسة للثقافة في المنظمات.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي

تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي، فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة، وهناك من ينظر إليه على أنه حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والأمان والطمأنينة، و ان العاملين ذو الولاء المرتفع تجاه المنظمة هم الذين يسعون إلى استمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظماتهم، كما ان لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد و التفاني في أعمالهم (الفارس، 2011، 78).

تعددت التعاريف التي توضح مضامين الولاء التنظيمي فقد عرّف (العزاوي و جواد، 2010، 426) الولاء التنظيمي "بأنه حالة استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم". في حين أشار (العطية، 2003، 103) بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها". و يرى (الأحمدي، 2004، 9) بأنه ارتباط الأفراد بالإدارة بصورة غير رسمية، لا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها؛ بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء، التفاني في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المنظمة التعليمية؛ ويرجع ذلك إلى أن الولاء يتميز بمظهرين: أولاً ارتباط الأفراد بالأهداف العامة للمنظمة التعليمية. وثانياً استمرارية النظام والمحافظة عليه داخل المنظمة.

أبعاد الولاء التنظيمي

يشير (الأحمدي، 2004) إلى اختلاف صور ولاء العاملين للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليست بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (حمدان، 2008، 31). إذ يرى Kantor أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد يرتكز عليها هي أولاً: الولاء المستمر ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة. ثانياً: الولاء التلاحمي ويقصد به ممارسة العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها. وثالثاً: الولاء الموجه ويشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها (أللوزي، 2003، 119). و يرى (العجمي، 1999، 51) بأن أبعاد الولاء التنظيمي تكمن في: الولاء الوجداني و يقصد به شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة و المساهمة فيها. و الولاء المستمر ويشير إلى قيمة

- الاستثمار التي يمكن تحقيقها إذا ما استمر مع المنظمة أو مقدار الخسارة إذ ما قرر الالتحاق بمنظمة أخرى. و الولاء المعياري ويشير إلى شعور الفرد بالتزام بالبقاء في المنظمة.
- و يعتبر Buchanan من أوائل الذين اهتموا بالولاء التنظيمي، إذ رأى بوكانان أنه الارتباط القوي للعامل بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيم المادية المكتسبة له، وفرق بين مرتكزات ثلاث يقوم عليها الولاء التنظيمي و التي تم الاعتماد عليهم في هذا البحث كمتغيرات تابعة، (أبو سنيّة و البياتي، 2013، 103):
1. الإحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
 2. الاندماج و المساهمة الفعالة: من قبل العامل بعمله الذي ينبع من رضاه بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
 3. الإخلاص و الوفاء: الذي يسميه البعض الولاء ويعبر الفرد عن ذلك في رغبته بالاستمرار في المنظمة وبذل الجهد في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

أهمية الولاء التنظيمي:

1. يعد الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسة و المؤثرة في خلق الابداع لدى العاملين في المنظمة (Currie & Dollery, 2006, 744).
2. الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين الأفراد العاملين والمنظمة لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (الدوسري، 2005، 80).
3. أن الولاء المرتفع يؤدي الى تطوير مقدرّة المنظمة على البقاء والاستمرار في النمو، و بلوغ الأهداف والاستقرار وتعزيز الإبداع مما يؤدي الى زيادة معدلات الإنتاج وهذا من مؤشرات استقرار المنظمة ونجاحها (أبو سنيّة و البياتي، 2013، 103).
4. أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية (الرواشدة، 2007، 93).

المبحث الرابع: و صف متغيرات البحث و اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص لأهم متغيرات البحث و ذلك من أجل التعرف على الاختلافات في آراء عينة البحث وقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضيات وتضمن المتغير المستقل الرئيس اربعة ابعاد فرعية تعبر عن أنماط الثقافة التنظيمية وتشمل كل من: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات ، في حين تضمن المتغير المعتمد الولاء التنظيمي ثلاثة ابعاد فرعية هي: الإحساس بالانتماء، الاندماج و المساهمة الفعالة، و الإخلاص و الوفاء، بعد تحديد التكرارات الخاصة بمؤشرات كل متغير في الاستبانة، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري و الأهمية النسبية لكل مؤشر و لجميع الفقرات.

أولاً: ثبات الاستبانة

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق استخدام برنامج SPSS وذلك لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Coefficient، وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبانة كاملة تساوي (0.912)، وهو معامل ثبات مرتفع، ويشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات. كما تم حساب معامل ألفا للثبات لكل محور من محاور الاستبانة، توضحها الجدول (2) الآتي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ Reliability Statistics

المحور	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	15	.898
الولاء الوظيفي	20	.886
جميع فقرات الاستبانة	35	.912

ثانياً: وصف أفراد عينة البحث:

- الجنس:
يتضح من الجدول (3) بأن الغالبية من أفراد عينة البحث هم من الذكور (64.9%) و أن البقية بنسبة (35.1%) هم من الإناث.
- العمر:
يتضح من الجدول (3) أن غالبية أفراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (35-40) سنة فقد بلغت نسبتهم (32.4%) ثم تليها في الترتيب أفراد الفئة العمرية (45) سنة و أكثر حيث بلغت نسبتهم (29.7%)، ثم في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (45-40) سنة فقد بلغت نسبتهم (21.6%)، وقد حصلت الفئة العمرية (26-35) سنة و أكثر على أقل نسبة إذ بلغت (16.2%).
- المؤهل العلمي:
يتضح من الجدول (3) بأن غالبية أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس فقد بلغت نسبتهم (43.2%) ثم تليها في المرتبة الثانية حملة شهادة الماجستير حيث بلغت نسبتهم (35.1%)، و في المرتبة الثالثة حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم (13.5%)، و في المرتبة الأخيرة حملة شهادة الدبلوم فقد بلغت نسبتهم (8.1%).
- عدد سنوات الخدمة:
من ملاحظة الجدول (3) يتضح بأن نسبة الذين عدد سنوات خدمتهم أكثر من 16 سنة بلغت نسبتهم (37.8%) و في المرتبة الثانية جاء العاملون الذين يتراوح عدد سنوات خدمتهم ما بين 6-10 سنة فقد بلغت نسبتهم (32.4%)، و في المرتبة الثالثة الأفراد العاملون الذين يتراوح خدمتهم 11-15 سنة فقد بلغت نسبتهم

(27.0%)، و في المرتبة الأخيرة جاءت الأفراد العاملون الذين عدد سنوات خدمتهم ما بين 1-5 سنة سنة فقد بلغت (2.7%).

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية

العوامل الديموغرافية		التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	24	64.9
	انثى	13	35.1
	المجموع	37	100.0
العمر	26-35 سنة	6	16.2
	35-40 سنة	12	32.4
	40-45 سنة	8	21.6
	45 سنة وأكثر	11	29.7
	المجموع	37	100.0
التحصيل الدراسي	دبلوم	3	8.1
	بكالوريوس	16	43.2
	ماجستير	13	35.1
	دكتورا	5	13.5
	المجموع	37	100.0
عدد سنوات الخدمة	1-5 سنة	1	2.7
	10-6 سنة	12	32.4
	15-11 سنة	10	27.0
	16 سنة وأكثر	14	37.8
	المجموع	37	100.0

ثالثاً: وصف متغيرات وابعاد البحث .

وصف أنماط الثقافة التنظيمية

في هذه الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث الخاصة بأنماط الثقافة التنظيمية حيث يشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لهذه الفقرات كما يلي:

أ. الثقافة البيروقراطية:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات عامل الثقافة البيروقراطية التي استخدمت العبارات (X1 - X5) لقياس هذا البعد، إذ تشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك من اتفاق (74.6) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (25.1) منهم، بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.999)، وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X3 الذي يتضمن (يتم التأكيد على الالتزام بمبدأ توثيق المستندات في المعهد) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (81.6) وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.759). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X4 التي تتضمن (يتم الأخذ بمبدأ الثواب و العقاب في المعهد) حيث كانت شدة الإجابة (67) وبوسط حسابي (3.35) و انحراف معياري (1.111).

ب. الثقافة الإبداعية:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات عامل الثقافة الإبداعية التي استخدمت العبارات (X6 - X10) لقياس هذا البعد ، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك من اتفاق (73.2) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (26.8) منهم، بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري

(1.035). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X7 الذي يتضمن (ان إدارة المعهد تهيؤ جوا من الرضا بين اعضاء الهيئة التدريسية) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (77.2) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.058)، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X8 التي تتضمن (يتسم التدريسيين في المعهد بحبهم للمخاطرة في اتخاذ القرارات) حيث كانت شدة الإجابة (64.4) وبوسط حسابي (3.22) و انحراف معياري (1.109).

ج. الثقافة المساندة:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات عامل الثقافة المساندة التي استخدمت العبارات (X15 - X11) لقياس هذا البعد ، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك من اتفاق (68.2) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (31.8) منهم، بوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.168). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X11 الذي يتضمن (ان ادارة المعهد تزرع الثقة في نفوس اعضاء الهيئة التدريسية) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (73.6) وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.056)، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X15 التي تتضمن (التدريسيون في المعهد يشاركون في صنع القرار) حيث كانت شدة الإجابة (62.8) وبوسط حسابي (3.14) و انحراف معياري (1.228).

د. ثقافة العمليات:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات عامل ثقافة العمليات التي استخدمت العبارات (X20 - X16) لقياس هذا البعد، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك من اتفاق (63.8) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (36.2) منهم، بوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.141). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X16 الذي يتضمن (المعهد يقوم بعملية التقييم بالاعتماد على محور الدقة في العمل) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (68.2) وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.142). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X20 التي تتضمن (يهتم المعهد بإنجاز العمل دون النظر إلى النتائج) حيث كانت شدة الإجابة (57.2) وبوسط حسابي (2.86) و انحراف معياري (1.294).

الجدول (4) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية لابعاد الثقافة التنظيمية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفرات	الترتيب
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
70.8	1.192	3.54	8.1	3	16.2	6	5.4	2	54.1	20	16.2	6	X1	الثقافة البيروقراطية
74	1.024	3.70	2.7	1	13.5	5	13.5	5	51.4	19	18.9	7	X2	
81.6	.759	4.08	0.0	0	5.4	2	8.1	3	59.5	22	27.0	10	X3	
67	1.111	3.35	2.7	1	24.3	9	24.3	9	32.4	12	16.2	6	X4	
80	.913	4.00	0.0	0	8.1	3	16.2	6	43.2	16	32.4	12	X5	
74.6	.999	3.73	2.8		11.5		14.5		49.1		23.1		المعدل المعاد	
73.6	.973	3.68	0.0	0	13.5	5	27.0	10	37.8	14	21.6	8	X6	الثقافة الابداعية
77.2	1.058	3.86	8.1	3	0.0	0	13.5	5	54.1	20	24.3	9	X7	
64.4	1.109	3.22	5.4	2	21.6	8	32.4	12	27.0	10	13.5	5	X8	
76.8	1.068	3.84	2.7	1	13.5	5	8.1	3	48.6	18	27.0	10	X9	
74	.968	3.70	2.7	1	8.1	3	24.3	9	45.9	17	18.9	7	X10	
73.2	1.035	3.66	3.6		11.1		21.1		43		21.1		المعدل المعاد	
73.6	1.056	3.68	5.4	2	8.1	3	18.9	7	48.6	18	18.9	7	X11	الثقافة المساندة
65.4	1.239	3.27	8.1	3	21.6	8	24.3	9	27.0	10	18.9	7	X12	
67	1.111	3.35	5.4	2	18.9	7	24.3	9	37.8	14	13.5	5	X13	
72.4	1.210	3.62	8.1	3	13.5	5	8.1	3	48.6	18	21.6	8	X14	
62.8	1.228	3.14	10.8	4	21.6	8	24.3	9	29.7	11	13.5	5	X15	
68.2	1.168	3.41	7.6		16.8		20		38.3		17.3		المعدل المعاد	
68.2	1.142	3.41	5.4	2	18.9	7	21.6	8	37.8	14	16.2	6	X16	ثقافة العمليات
63.8	1.175	3.19	10.8	4	18.9	7	18.9	7	43.2	16	8.1	3	X17	
66	1.102	3.30	5.4	2	21.6	8	21.6	8	40.5	15	10.8	4	X18	
63.8	.995	3.19	5.4	2	16.2	6	40.5	15	29.7	11	8.1	3	X19	
57.2	1.294	2.86	16.2	6	29.7	11	16.2	6	27.0	10	10.8	4	X20	
63.8	1.141	3.19	8.1		22		23.5		35.4		10.6		المعدل المعاد	

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب متغيرات الثقافة التنظيمية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول (5) ترتيب متغيرات الثقافة التنظيمية

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
1	74.6%	.999	3.73	الثقافة البيروقراطية
2	73.2%	1.035	3.66	الثقافة الابداعية
3	68.2%	1.168	3.41	الثقافة المساندة
4	63.8%	1.141	3.19	ثقافة العمليات

رابعاً: وصف أبعاد الولاء التنظيمي

في هذه الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأبعاد الولاء التنظيمي حيث تشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لهذه الفقرات، وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من الأبعاد الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

1. الإحساس بالانتماء:

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مؤشر الاحساس بالانتماء التي استخدمت العبارات (Y1 - Y5) لقياس هذا البعد ، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك من اتفاق (85.8) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (14.2) منهم، بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.934). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y4 الذي يتضمن (تهمني سمعة المعهد ومدى تحقيقها لأهدافها) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (89.8) وبوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.901). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y2 التي تتضمن (بعد هذا المعهد من أفضل المعاهد التي يمكن أن أعمل فيها) حيث كانت شدة الإجابة (79) وبوسط حسابي (3.95) و انحراف معياري (1.129).

2. الاندماج و المساهمة الفعالة:

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مؤشر الاحساس بالانتماء التي استخدمت العبارات (Y6 - Y10) لقياس هذا البعد ، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك من اتفاق (88.4) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (11.6) منهم، بوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.891). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y8 الذي يتضمن (أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (91.4) وبوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.801). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y6 التي تتضمن (افتخر بالعمل في المعهد) حيث كانت شدة الإجابة (86) وبوسط حسابي (4.30) و انحراف معياري (0.996).

3. الإخلاص و الوفاء:

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مؤشر الاحساس بالانتماء التي استخدمت العبارات (Y11 - Y15) لقياس هذا البعد، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك من اتفاق (82.6) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (17.4) منهم، بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.089). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y11 الذي يتضمن (يهمني جداً نجاح المعهد الذي أعمل فيها) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (88.6) وبوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (1.015). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y15 التي تتضمن (لا أفكر في الانتقال إلى مكان آخر) حيث كانت شدة الإجابة (74.6) وبوسط حسابي (3.73) و انحراف معياري (1.305).

الجدول (6) التوزيعات التكرارية و النسبة المئوية و الاوساط الحسابية لابعاد الولاء التنظيمي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفرق	الابعاد الأربعة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87	.824	4.35	2.7	1	0.0	0	5.4	2	43.2	16	48.6	18	Y1	الإحساس بالانتماء
79	1.129	3.95	8.1	3	0.0	0	16.2	6	40.5	15	35.1	13	Y2	
89.2	.836	4.46	2.7	1	0.0	0	5.4	2	32.4	12	59.5	22	Y3	
89.8	.901	4.49	2.7	1	0.0	0	10.8	4	18.9	7	67.6	25	Y4	
84.8	.983	4.24	2.7	1	5.4	2	5.4	2	37.8	14	48.6	18	XY5	
85.8	.934	4.29	3.8		1.1		8.7		34.6		51.8		المعدل العم	
86	.996	4.30	2.7	1	5.4	2	5.4	2	32.4	12	54.1	20	Y6	الاندماج و المساهمة الفعالة
89.8	.837	4.49	2.7	1	0.0	0	5.4	2	29.7	11	62.2	23	Y7	
91.4	.801	4.57	2.7	1	0.0	0	2.7	1	27.0	10	67.6	25	Y8	
89.8	.804	4.49	2.7	1	0.0	0	2.7	1	35.1	13	59.5	22	Y9	
85.4	1.018	4.27	2.7	1	5.4	2	8.1	3	29.7	11	54.1	20	Y10	
88.4	.891	4.42	2.7		2.2		4.8		30.8		59.5		المعدل العم	
88.6	1.015	4.43	5.4	2	0.0	0	5.4	2	24.3	9	64.9	24	Y11	الإخلاص و الولاء
84.4	.947	4.22	5.4	2	0.0	0	2.7	1	51.4	19	40.5	15	Y12	
80.6	1.142	4.03	5.4	2	5.4	2	13.5	5	32.4	12	43.2	16	Y13	
84.8	1.038	4.24	5.4	2	2.7	1	2.7	1	40.5	15	48.6	18	Y14	
74.6	1.305	3.73	10.8	4	2.7	1	27.0	10	21.6	8	37.8	14	Y15	
82.6	1.089	4.13	6.5		2.2		10.2		34.1		47		المعدل العم	

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب مؤشرات الولاء التنظيمي حسب الأهمية النسبية كما في

الجدول الآتي:

جدول (7) ترتيب مؤشرات الولاء التنظيمي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
2	%85.8	.934	4.29	الإحساس بالانتماء
1	%88.4	.891	4.42	الاندماج و المساهمة الفعالة
3	%82.6	1.089	4.13	الإخلاص و الولاء

خامسا: تحليل علاقات الارتباط بين أنماط الثقافة التنظيمية و مؤشرات الولاء التنظيمي

ينصب اهتمام هذه الفقرة على اختبار فرضيات البحث الرئيسة والفرعية الخاصة بعلاقة الارتباط التي وردت في مخطط البحث، وفقاً للمحاور الآتية:

1. العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومجتمع و ابعاد الولاء التنظيمي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث الوارد في الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية ومجتمع و بين مؤشرات الولاء التنظيمي ومجتمع، حيث توضح نتائج الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية ومجتمع و بين ابعاد الولاء التنظيمي ومجتمع ، وبلغت قيمة هذا الارتباط (0.411^*) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، ويشير هذا إلى أهمية دور أنواع الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي المطلوب من وجهة نظر الأفراد المبحوثين وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية ومجتمع و بين مؤشرات الولاء التنظيمي ومجتمع.

الجدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الولاء التنظيمي

المؤشر الكلي	الإخلاص و الوفاء	الاندماج و المساهمة الفعالة	الإحساس بالانتماء	المتغير التابع المتغير المستقل
.411*	.187	.357*	.418*	الثقافة التنظيمية
.011	.269	.030	.010	الدلالة الاحصائية Sig.

* مستوى المعنوية (0.05)

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى

تتضمن هذه الفقرة اختبار صحة الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الأولى إذ تشير نتائج الجدول (8) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الثقافة التنظيمية و بعد الاحساس بالانتماء، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.418^*) عند مستوى معنوية (0.05) وهي علاقة ارتباط معنوية، وبدل هذا على الدور الذي تلعبه أنواع ثقافة المنظمة في تعزيز الاحساس بالانتماء للمنظمة لرفع قيمة هذا البعد من ابعاد الولاء التنظيمي و هي اقوى العلاقات ،من الجدول نفسه نرى بأنه هناك علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الثقافة التنظيمية و بعد الاندماج و المساهمة الفعالة، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.357^*) عند مستوى معنوية (0.05) وهي علاقة ارتباط معنوية، بينما يشير الجدول بأنه لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الثقافة التنظيمية و بعد الإخلاص و الوفاء، عند مستوى معنوية (0.05). و بالتالي قبول الفرضيات الفرعية الاولى و الثانية للفرضية الرئيسة الاولى و رفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الاولى.

سادسا: تحليل علاقات التأثير لأنماط الثقافة التنظيمية ومجتمع في مؤشرات الولاء التنظيمي

ينصب اهتمام هذه الفقرة على اختبار فرضيات البحث الرئيسة والفرعية الخاصة بعلاقة الأثر التي وردت في مخطط البحث، وفقاً للمحاور الآتية:

1. تأثير انماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤشرات الولاء التنظيمي

يشير الجدول (9) بتحليل نموذج تأثير انواع الثقافة التنظيمية في مؤشرات الولاء التنظيمي إلى وجود تأثير معنوي لأنواع الثقافة التنظيمية في مؤشرات الولاء التنظيمي وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (7.134) و هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.12) وبمستوى معنوية (0.05) وعند درجتي حرية (1, 35) وأن معامل التحديد (R^2) والتي كانت قيمته (0.169). تفسر بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على مؤشرات الولاء التنظيمي بنحو (16.9%) وان حوالي (83.1%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي للبحث. إذ ان ثقافة المنظمات في القطاع العام غالباً ما يتم تبنيها عبر الأنظمة والقوانين التي تفرض على المنظمات من المراجع الاعلى بوصفها سياسات فرعية وقواعد وإجراءات عمل يتم نشرها في المنظمات التابعة للمركز.

جدول (9) أثر انماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤشرات الولاء التنظيمي

R ²	T		F		Beta	B	
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
.169	2.021	2.671	4.12	7.134	.411	.422	الثقافة التنظيمية

N=37 df=(1, 35)

ويعود هذا إلى إدراك قيادات المنظمة المبحوثة إلى أهمية دور انواع الثقافة التنظيمية في تعزيزها للولاء التنظيمي وزيادتها. وبهذا فانه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على وجود تأثير معنوي لانماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في ابعاد الولاء التنظيمي.

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية

يركز هذا المحور على عملية التحقق من صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية، حيث يتضح من خلال الجدول (10) والخاص بتحليل نموذج اثر انماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤشر الاحساس بالانتماء حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.397) و هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.12) و عند مستوى المعنوية (0.05) و عند درجتي حرية (1, 35) و قد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.174) و يشير ذلك الى قدرة المتغير المستقل في تفسير التأثير الذي يطرأ على مؤشر الاحساس بالانتماء بنحو (17.4%) وان حوالي (82.6%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي. وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

و يتضح من خلال الجدول (10) والخاص بتحليل نموذج اثر انماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤشر الاندماج و المساهمة الفعالة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.112) و هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.12) و عند مستوى المعنوية (0.05) و عند درجتي حرية (1, 35) و قد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.127) و يشير ذلك الى قدرة المتغير المستقل تفسر التأثير الذي يطرأ على مؤشر الاندماج و المساهمة الفعالة

بنحو (12.7%) وان حوالي (87.3%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي. وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

و يتضح من خلال الجدول (10) والخاص بتحليل أنموذج اثر انماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في بعد الإخلاص و الوفاء حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.262) و التي هي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (4.12) و عند مستوى المعنوية (0.05) و عند درجتي حرية (1, 35) وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.035). وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (10) أثر انماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في ابعاد الولاء التنظيمي

R ²	T		F		Beta	B	
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
.174	2.021	2.720	4.12	7.397	.418	.534	الاحساس بالانتماء
.127	2.021	2.261	4.12	5.112	.449	.357	الاندماج و المساهمة الفعالة
.035	2.021	1.123	4.12	1.262	.187	.284	الإخلاص و الوفاء

N=37 df = (1, 35)

المبحث الخامس: الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج الخاصة بوصف متغيرات البحث وابعاده أن الثقافة البيروقراطية من حيث الأهمية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث سلم الترتيب على مستوى أنماط الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الإدارية، أما ثقافة العمليات فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من الترتيب، و يعزى ذلك إلى أن طبيعة المنظمات الحكومية يغلب عليها الطابع البيروقراطي في أداء أعمالها.
2. أظهرت نتائج البحث بوجود علاقة ارتباط معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة و بين بعدي الاحساس بالانتماء و الاندماج و المساهمة الفعالة و التي تفسر اهتمام القيادات الإدارية بالثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي.
3. أظهرت نتائج البحث ان بعد الاندماج و المساهمة الفعالة جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.865). ثم في المرتبة الثانية بعد الاحساس بالانتماء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.839).
4. أظهرت نتائج البحث بوجود اثر لانماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في ابعاد الولاء التنظيمي بمعدل (16.9%). و يفسر ذلك بأن القيادات الإدارية يدركون أهمية دور انواع الثقافة التنظيمية في تعزيزها للولاء التنظيمي.
5. أظهرت نتائج البحث بوجود اثر للثقافة التنظيمية مجتمعة في بعدي الاحساس بالانتماء و الاندماج و المساهمة الفعالة و عدم وجود اثر ذي دلالة احصائية للثقافة التنظيمية مجتمعة في بعد الإخلاص و الوفاء.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة العمل على اشراك العاملين في عمليات صنع القرارات مما لها دور ايجابي في قيامهم بالوظائف الرئيسية و انجاز الاعمال بكفاءة و فاعلية.
2. ضرورة الاستمرار على المحافظة على اهمية خلق روح الولاء التنظيمي والانتماء داخل نفوس العاملين وخلق الإحساس بأهمية الدور الذي يشكلونه بالنسبة للمنظمة.
3. ضرورة الاهتمام بتوفير أسباب شعور العامل بالإخلاص و الوفاء للمنظمة من خلال تطبيق نظام حوافز مادية و معنوية الذي يشجعهم للعمل في فتح دورات تدريبية داخلية و خارجية لرفع كفاءة أداء العاملين.
4. ضرورة إجراء دراسات مماثلة لهذا البحث و الاعتماد على متغيرات و ابعاد اخرى لم تدخل ضمن نطاق هذا البحث .

المصادر:

الرسائل و الاطاريح الجامعية:

- آل حسن، عبدالعزيز حسن، (2001) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.
- حتاملة، ماجد احمد، (2009) ، دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك ، الاردن.
- حمدان ، دانا لطفي ، (2008) ، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحمداني، مريم بنت سالم بن حمدان ، (2009) ،الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.
- الدوسري سعد بن عميان ، (2005) ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية .
- الدولية، فهد يوسف، (2007) ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية و المالية ، الاردن.
- الرخيمي، ممدوح جلال ، (2000) ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الشلوى، حمد فرحان ، (2005) ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك الخالد العسكرية المدنيين و العسكريين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية.
- عكور، منذر محمد ، (2011) ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في انماط الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت ، الاردن.
- الليثي، محمد بن علي بن حسن ، (2008) ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية، جامعة أم القرى ، السعودية.
- المطرفي، محمد، (2013) ، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
- مختار ، يونسى ، (2015) ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الرقابة التسيير العقاري بمدينة الجلفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر.

الكتب:

- أبو بكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين (2005) ، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، مصر.
- اللوزي، موسى، (2003) ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر، عمان.
- جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت ،(2004) ،إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي واسماعيل بسيوني، دار الدريخ، الرياض.
- جواد، شوقي ،(2000) ، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- حريم، حسين (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي ، الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- الرواشدة، خلف سليمان، (2007) ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاة التنظيمي، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- العزاوي ، نجم عبدالله وعباس ، حسين جواد، (2010) ،الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية ، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العطية، ماجدة،(2003) ، سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة- الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العميان، لزمود سليمان (2005) ، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل، عمان.
- الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي، (2007) ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن.
- المدهون، موسى و الجزراوي إبراهيم، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- ياسين ، سعد غالب ، (1998) ، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الاردن.

الدوريات و المجلات العربية:

- أبو سنيته، عونيه والبياتي، عبد الجبار،(2014) ، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاة التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ، 10 عدد1، ص:119-101.
- أبوبكر، مصطفى،(2002) ،خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت.
- الأحمد، طلال،(2004)،الولاة التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة ،المجلة العربية للإدارة ، مجلد24 ، العدد الاول، ص:40-1.

- بوخلوة، باديس و بن قرينة، محمد حمزة،(2013)، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر ، مجلة الباحث - عدد 13 ص: 103-114.
- الخشالي، شاكركر جار الله ،(2003)،أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية -العلوم الإنسانية، المجلد 16 ، العدد 1، ص: 124-152.
- الروسان، محمود علي و العموش ،مثنى محمد (2013)، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السابع و الثلاثون، ص: 242- 221.
- الزعبي، خالد يوسف محمد،(2008)، اثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك ، مجلة الاقتصاد و الادارة، المجلد: 22، العدد: 1.
- السواط، طلق عوض الله و العتيبي، سعود محمد ،(1998)، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، مجلد 12، العدد 1، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز .
- الصرايرة ، أكنم عبد المجيد ،(2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية ،مجلة البحوث والدراسات ، العدد 4 ،المجلد 18 و الأردن ، جامعة مؤتة 187-239 .
- عبابنة، رائد إسماعيل و حتاملة، ماجد أحمد (2013) دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 9، العدد4،ص: 651-670.
- العجمي، راشد شبيب،(1999)،الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص في دولة الكويت، جامعة الملك عبدالعزيز ،مجلة الاقتصاد و الادارة ، المجلد 13 ، العدد 1 ، ص: 49-70.
- العطوي، عامر علي و الشيباني، الهام ناظم ،(2011)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ١٢ ،العدد 4.
- الفارس، سليمان ،(2011)، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 27 العدد الأول، ص: 69-91.
- الفرحان، أمل، (2003) ،الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية /المجلد السادس.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد،(1992)،أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، السنة 31 ، العدد 74.

المصادر الاجنبية:

- Currie, P., Dollery, B. (2006) Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Volume: 29 Issue: 4 Page: 741 – 756.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. (2007), *Organizational Behavior*, 7th Ed, McGraw-Hill, Irwin. China.
- McShane, S., & Glinow, M., (2007), *Organizational Behavior*, 6th Ed McGraw-Hill, Irwin.
- Wheelen, L, and Hunger D., (1997), *Strategic Management and Business Police*, 6th Ed, Addison - Wesley Publishing Go.

الملحق (1)

استمارة الاستبانة

دور انماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي

أخي الفاضل أختي الفاضلة:

تحية وتقدير ...

يهدف هذا الاستبيان للتعرف على دور انماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي من وجهة نظر القيادات الادارية في المعهد التقني الاداري في مدينة أربيل، كما أنه يوفر الفرصة لكم للتعبير عن آرائكم حول هذا الموضوع بما يحقق مصلحة الطرفين. و إن تعاونكم معنا هو دعما للبحث العلمي و التنمية و التطور، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان المتفق مع اجاباتكم.

الباحثون

م.م. سردار عبدالحميد احمد

م.م. فاروق حكيم نجم

م.م. زانا مجيد صادق

السمات الشخصية:

	ذكر	الجنس
	انثى	
	25 سنة و اقل	العمر
	26 - 30 سنة	
	31 - 35 سنة	
	41 - 45 سنة	
	45 سنة و اكثر	
	دبلوم	المؤهل العلمي
	بكالوريوس	
	ماجستير	
	دكتورا	
	اقل من 5 سنة	سنوات الخدمة
	6 الى 10 سنوات	
	11 الى 15 سنوات	
	اكثر من 15 سنة	

لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة	الفقرات
اولا: انماط الثقافة التنظيمية					
1. الثقافة البيروقراطية					
					1 يتم تحديد الصلاحيات و المسؤوليات داخل المعهد
					2 يتم نقل المعلومات في الجامعة بشكل هرمي
					3 يتم التأكيد على الالتزام بمبدأ توثيق المستندات في المعهد
					4 يتم الأخذ بمبدأ الثواب و العقاب في المعهد.
					5 يتم الاهتمام بالإجراءات الرسمية.
2. الثقافة الإبداعية					
					6 ادارة المعهد تساعد في تكوين فرق عمل مبدعة.
					7 ان ادارة المعهد تهيو جوا من الرضا بين اعضاء الهيئة التدريسية
					8 يتسم التدريسين في المعهد بحبهم للمخاطرة في اتخاذ القرارات.
					9 ان ادارة المعهد تعطي الفرصة لحل المشكلات بعيدا عن الاجراءات الرسمية
					10 ان ادارة المعهد تشجع على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.
3. الثقافة المساندة					
					11 ان ادارة المعهد تزرع الثقة في نفوس اعضاء الهيئة التدريسية
					12 ان ادارة المعهد تعمل على التأكيد على العدالة والمساواة بين التدريسين

					ان ادارة المعهد تسمح للتدريسين بحرية التعبير عن الرأي	13
					يعمل المعهد على التركيز على الجانب الإنساني في العمل	14
					التدريسيون في المعهد يشاركون في صنع القرار	15
4. ثقافة العمليات						
					المعهد يقوم بعملية التقييم بالاعتماد على محور الدقة في العمل	16
					ان المعهد يركز على الخبرة في صنع القرار	17
					التقليل من الرغبة في المخاطرة سمة من سمات المعهد	18
					الحذر يسود بين اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد	19
					يهتم المعهد بإنجاز العمل دون النظر إلى النتائج	20
ثانيا: الولاء التنظيمي						
1. الإحساس بالانتماء						
					أشعر بالانتماء لهذا المعهد.	21
					يعد هذا المعهد من أفضل المعاهد التي يمكن أن أعمل فيها.	22
					أحافظ على ممتلكات المعهد التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.	23
					تهمني سمعة المعهد ومدى تحقيقها لأهدافها.	24
					أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني فرد في هذا المعهد.	25
2. الاندماج و المساهمة الفعالة						

					افتخر بالعمل في المعهد	26
					ألتزم بالدوام وأحافظ عليه	27
					أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة	28
					لدي علاقات عمل جيدة في المعهد	29
					أشعر بالرضا عن كوني اعمل في هذا المعهد	30
3. الإخلاص و الوفاء						
					يهمني جدًا نجاح المعهد الذي أعمل فيه.	31
					أتابع أية ملاحظات تخص المعهد، أو أية شكاوى بحقها، وأتحسس مشكلاتها	32
					أشعر بدرجة عالية من الفخر بسبب كوني أحد أعضاء هيئة تدريس هذا المعهد.	33
					أقدم صورة جيدة للآخرين عن المعهد الذي اعمل فيه	34
					لا أفكر في الانتقال إلى مكان آخر	35