

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

ناصر سيف الشهراني، طارق محمد الجهني*

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

*tareq.aljuhani@gmail.com

الفيصل عبد الحميد محمد، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

مستخلص الدراسة

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

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

Organizational Culture and its Impact on Organizational Loyalty in the Private on Alshamel Clinical Laboratory in Al. Madinah Al. Monawarah

Nasser Saif Al-Shahrani, Tariq Mohammed Al-Jahni*

Master of Business Administration, College of Management, Midocean University

*tareq.aljuhani@gmail.com

Alfaisal Abdelhameed Mohamed, Fayez Ali Jrad

College of Management, Midocean University

Abstract

This study aimed to know the organizational culture and its impact on organizational loyalty in the private health sector in Medina. The study was an attempt to know the relationship between organizational culture and organizational loyalty in the comprehensive laboratory for medical analysis, which represents a private health sector from the sectors of Medina, to study the impact of organizational culture, which is represented by (policies and procedures, organizational values, behavioral patterns) on organizational loyalty, which is represented by (emotional loyalty, moral loyalty). The questionnaire was used to measure the variables using the Likert scale method. The research community consisted of all employees under the comprehensive laboratory for medical analysis, including health staff, administrators and workers. The study was applied to the entire facility and its branches, which numbered 25 employees in the comprehensive laboratory for medical analysis, in March, April, May, during this year 2023. The study concluded that there is a statistically significant moral impact of organizational culture, which is represented by (policies and procedures, organizational values, behavioral patterns) on organizational loyalty, which is represented by (emotional loyalty, moral loyalty). The study recommended promoting an organizational culture based on values, focusing on values as they play a role in achieving organizational commitment,

investing in employee development and training in addition to the continuous evaluation and adaptation of organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Loyalty, Health Sector.

أولاً: المقدمة

الثقافة هي روح الأفراد والشعوب وهي التطلعات والموروث المتراكم من تكيف الإنسان في طبيعته ومحيطه الخارجي من خلال انتماء الفرد للتنظيمات الاجتماعية والإدارية والاقتصادية، تعتبر الثقافة التنظيمية امتداد ثقافي للثقافة السائدة في مجتمع معين، فالقيم والرموز الفكرية ومفاهيم الأفراد والأخلاقيات والتوجهات الفكرية سواء سلبية أم إجابية هي نتاج للسلوك المجتمعي وهي من أول المكونات لثقافة المجتمعات والمنظمات. وتعد المنظمات إحدى المجتمعات المكونة لثقافات الأفراد والثقافة التنظيمية عنصر أساسي في نظام المؤسسات العام وهي الهوية المعتمدة لكل منظمة بحيث تمنحها التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى، فالثقافة التنظيمية محرك هام لنجاح أي منظمة مما تمثله من دور هام في تماسك أفراد المنظمة والحفاظ على جماعاتها وبقائها، وهي من الأدوات الفعالة للتوجيه السلوكي للعاملين لما فيها من قيم وأخلاقيات وما تتضمنه من عادات وأفكار وسياسات محددة لسلوك الفرد وطرق تعامله مع المجتمع من حوله.

اشتملت الدراسة على العديد من الأهداف التي تحققها الثقافة التنظيمية في الولاء الوظيفي والدور الذي تلعبه، فهي عامل مهم في تعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والموظفين، مما يساعد على تنمية قدرة المنظمة والأفراد على البقاء والاستمرار في التطور، ومن أجل ضمان ولاء والتزام أعضائها، يجب على المنظمة إيجاد حل يكون فيه التوافق بين قيمها وقيم أعضائها، وأهدافها وغاياتها، وثقافة تنظيمية جيدة لكي تخلق الولاء والالتزام التي تعتبر المحرك الأساسي للطاقة الفردية والكفاءة. ونظرًا لأهمية الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحديد مكان الموظفين في المنظمة (سواء أكانوا مخلصين أم لا) ودورها في حياة المنظمة، فإن الولاء التنظيمي مهم أيضًا، في تقدم العمل، وبالتالي تكمن أهمية دراسة دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص في دراستها التطبيقية على المختبر "الشامل للتحاليل الطبية" في المدينة المنورة. والولاء التنظيمي هو تقبل العاملين للمؤسسة وقيمها وأهدافها التي يعمل بها كما ولو أنها قيمه وأهدافه الشخصية، فالولاء التنظيمي عامل أخلاقي أكبر من كونه مجرد رضا للمورد البشري عن عمله في المؤسسة سواء بسبب الحوافز أو المكافآت. فالموارد البشرية العاملة الموالية للمؤسسة لديهم التزام واستعداد للدفاع الشخصي عن المنظمة وسمعتها.

وهذا ما سيتم تناوله في هذا البحث حيث سيتم تناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي لموظفي القطاع الخاص في مجمع صحي في المدينة المنورة وكيف تكون الثقافة أساس لزيادة الولاء

التنظيمي بين موظفي المنشأة، مما سيجعل هذا البحث مرجع ثري للمنشآت الصحية وغيرها في القطاع الخاص أو الحكومي في زيادة الولاء لدى أفرادها. (عدمان، مريزق 2015)

مشكلة البحث

مشكلة البحث تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص بالمدينة المنورة. تواجه المنظمات تحديات كبيرة بسبب المنافسة الشديدة والتغيرات في البيئات المحيطة، خاصة مع تنوع القوى العاملة. يلعب النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية دورًا حاسمًا، حيث تساهم الثقافة التنظيمية المناسبة في تمكين المنظمات من التعامل مع هذه التغيرات وتحقيق ولاء الموظفين. الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي من هوية المنظمة، إذ تؤثر على الأداء، التفكير، والانتماء. ولها دور كبير في التنظيم الإداري، تحسين الأداء، وتطوير الولاء التنظيمي، الذي يعتبر مقياسًا لمدى انسجام الأفراد مع بعضهم البعض ومع منظماتهم. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذا التأثير في القطاع الصحي الخاص بالمدينة المنورة، حيث يساهم تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء والجودة في الخدمات المقدمة.

ومن خلال هذه الآلية يمكن صياغة المشكلة على الشكل التالي:

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

وتتفرع منه عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما طبيعة تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية؟
- ما طبيعة تأثير القيم الثقافية التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية؟
- وما هي ماهية الأنماط السلوكية المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية؟
- وهل للثقافة التنظيمية دور في زيادة الاستقرار الوظيفي؟ (سرار، شفيقة 2020)

أهمية الدراسة

إن الآثار الإيجابية والفعالة للولاء التنظيمي على المورد البشري في المنظمة جعلها موضوعا مهما ويترتب عليه العديد من الأمور كإتقان الموظف لعملة ومردوده واستعداداته لتحقيق الأهداف المطلوبة منها

والسعي للمؤسسة بكامل استشعاره بأهميته فيها وغيرها من الأمور الإيجابية التي دعت الى تناول هذا الموضوع وخصوصاً في القطاع الصحي الخاص في المدينة المنورة.

• الأهمية النظرية للدراسة:

- 1- ستمثل الدراسة محاولة لمعرفة العلاقة الرابطة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المختبر الشامل للتحاليل الطبية والممثل لقطاع صحي خاص من قطاعات المدينة المنورة.
- 2- ستعتبر الدراسة من الأدوات التي من خلالها يمكن تطوير الثقافة التنظيمية للوصول الى الولاء التنظيمي في العمل داخل المختبر الشامل للتحاليل الطبية.
- 3- سيساعد البحث على تقديم الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنمية وتعزيز الثقافة التنظيمية الهادفة.

• الأهمية التطبيقية للدراسة:

- 1- تكمن الأهمية في ندرة هذه الدراسة في قطاع الصحة وموضوعها الكامن في الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي.
- 2- إتاحة الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسة مستقبلاً لكافة المنظمات. (رشيد & فارس 2005)

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى عدة أمور وهي:

الهدف العام:

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

الأهداف الفرعية:

- إسقاط الضوء على الولاء التنظيمي بكافة جوانبه ومواضيعه.
- إيضاح معنى الثقافة التنظيمية ومدى أهميتها للمنظمات.
- معرفة تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين.

• زيادة الاهتمام في موضوع الولاء التنظيمي ومدى تأثيره على المنظمات. (بن عياد وآخرون،
2018)

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

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

– لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في القيم التنظيمية الولاء التنظيمي العاطفي
للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

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

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

– لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة الكامنة في القيم التنظيمية الولاء التنظيمي الأخلاقي
للموظفين في المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

مصطلحات الدراسة

من المصطلحات الأساسية التي اعتمدها الباحثين في دراستهم ما يلي:

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

- **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة من القيم والمبادئ والقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها
المؤسسة لتنظيم عمل الهيئة وتكسيبها لموظفيها من أجل احترامها واتباعها والالتزام بها.

- **الولاء الوظيفي:** شعور موظفيك بالانتماء والإخلاص لمؤسستك، عندما يجدون سعادتهم
ورضاهم فيها، ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل وزيادة إنتاجيتهم، ومن ثم زيادة
أرباحك وتحقيق نجاح المؤسسة، إذ يمكن لولاء موظفيك التحكم في نجاح أو فشل مشروعك أو

مؤسستك. وهو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

- **الولاء التنظيمي:** نظراً لكون الولاء التنظيمي له مدلول خاص بالمنظمة عكس الولاء كمفهوم عام فإننا سنورد بعض التعريفات لمصطلح الولاء التنظيمي:

○ حيث يشير الولاء التنظيمي إلى استعداد الفرد لبذل مجهود عالية لتحقيق أهداف المنظمة والرغبة والبقاء معها".

○ أما "ناصر قاسمي" فعرفه: "هو أحد مكونات الالتزام التنظيم الذي يعبر عن الارتباط العاطفي بين العامل وجهات أخرى في التنظيم".

○ أما نحن فنقصد بالولاء التنظيمي من خلال هذه الدراسة بأنه: "اندماج الفرد وارتباطه بعمله ومنظمته ورغبته القوية في الاستمرار داخلها والامتثال لقيمها والإيمان بأهدافها مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الإيجابي كالرضا والدافعية والتضحية في العمل والإبداع وغيرها من السلوكيات التي تعبر عن الالتزام تجاه المنظمة".

الإطار النظري والدارسات السابقة

- مفهوم الثقافة التنظيمية:

فالثقافة التنظيمية هي أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، وظهرت منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، وينطوي تحتها العديد من المفاهيم مثل: القيم، النماذج، الأخلاقيات، التكنولوجيا، المبادئ، الاتجاهات، وغيرها. (بطاح، 2019) وتتمثل الثقافة التنظيمية بمجموعة من المعتقدات والعادات والافتراضات والقيم والمفاهيم التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرار" (إبراهيم، 2020)، ويتفق التعريف السابق مع تعريف Sambasivan, & Abdulrahman (2014) في أن الثقافة التنظيمية مزيج من الرموز التعبيرية والمبادئ والنماذج والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تنظم عمل الأفراد بالمؤسسة وتحدد لهم السلوك المناسب للعمل، وكذلك (Lund, 2017) الذي يقدم تعريفاً للثقافة التنظيمية أنها نموذج من القيم والمعتقدات والأفكار والمبادئ التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد في المؤسسة الواحدة وتساعدهم على فهم وظائف المؤسسة وتمدهم بالقوانين والنظم الخاصة بالمؤسسة، وكذلك أيضاً يتجه (Stephen,) 2016 في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من التفاهات والتعريفات والمعاني التي يشترك فيها أفراد المجموعة الواحدة وتحظى بتقديرهم واحترامهم وتميزهم عن غيرهم من المنظمات.

- أهمية الثقافة التنظيمية:

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

- **دليل لإدارة العاملين:** تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، ويشير "المرسي وآخرون" إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدًا ونموها. أيضاً تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة. متطلبات الأطراف في البيئة وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل "كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة".
- **سلوك الموظف:** يمكن للثقافة التنظيمية تشكيل سلوك الموظف ومواقفه تجاه العمل. وجدت الأبحاث أن الموظفين الذين يتماهون بقوة مع ثقافة مؤسستهم هم أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات التي تدعم أهداف المنظمة وقيمها. وهذا يشمل أن يكونوا أكثر التزامًا بعملهم، وأخذ زمام المبادرة، والذهاب إلى أبعد مما هو متوقع منهم.
- **الرضا الوظيفي:** يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية الإيجابية تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف. لقد وجدت الأبحاث أن الموظفين الذين يرون ثقافة مؤسستهم بشكل إيجابي هم أكثر عرضة للإبلاغ عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والمشاركة والرفاهية العامة. هذا يمكن أن يؤدي إلى معدلات دوران أقل وزيادة الاحتفاظ بالموظفين.
- **الأداء:** تم ربط الثقافة التنظيمية بتحسين الأداء التنظيمي. لقد وجدت الأبحاث أن المؤسسات ذات الثقافات القوية والإيجابية تميل إلى امتلاك مستويات أعلى من إنتاجية الموظفين وأداء مالي أفضل ورضا أكبر للعملاء. يمكن أن تساعد الثقافة القوية أيضاً في جذب أفضل المواهب وتحسين سمعة المؤسسة في السوق.

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

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

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

سنتطرق للحديث عن محاور الثقافة التنظيمية من السياسات والإجراءات والقيم التنظيمية والأنماط السلوكية.

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

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

وجدت العديد من الدراسات أنه عندما يشترك الموظفون في نفس قيم المنظمة، فإنهم يميلون إلى الحصول على مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام والولاء. على سبيل المثال، دراسة قام بها Den Hartog et al. (2013) أن الموظفين الذين أدركوا وجود توافق قوي بين قيمهم الشخصية وقيم مؤسستهم لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء. يمكن أن تؤثر القيم التنظيمية أيضًا على سلوك الموظف من خلال توفير إطار عمل لاتخاذ القرار والسلوك. عندما يفهم

الموظفون قيم المنظمة ويستوعبوننها، فمن المرجح أن ينسقوا سلوكهم مع تلك القيم. على سبيل المثال، من المرجح أن يكون لدى المنظمة التي تقدر الصدق والشفافية موظفين يتمتعون بالصدق والشفافية في تفاعلهم مع الزملاء والعملاء.

أظهرت الأبحاث أن الاتساق بين قيم المنظمة وسلوكها أمر بالغ الأهمية لولاء الموظفين. إذا لم تنعكس قيم المنظمة في سلوكها، فقد يصاب الموظفون بخيبة أمل ويفقدون الثقة في المنظمة. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تقدر العمل الجماعي، ولكن سياساتها وممارساتها لا تشجع على التعاون، فقد يصبح الموظفون غير مشاركين وأقل ولاءً للمؤسسة. فالقيم التنظيمية لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي. عندما يشترك الموظفون في نفس القيم مع المنظمة وتنعكس هذه القيم باستمرار في سلوك المؤسسة، فمن المرجح أن يكون الموظفون مخلصين للمؤسسة. يمكن للمنظمات التي تعطي الأولوية لتطوير قيمها وإيصالها ومواءمة سلوكها مع تلك القيم أن تزرع قوة عاملة أكثر ولاءً والتزامًا.

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

تشير الأنماط السلوكية إلى الإجراءات والتفاعلات المنتظمة والمتسقة للأفراد داخل المنظمة. يمكن أن يكون لهذه الأنماط تأثير كبير على الولاء التنظيمي، حيث إنها تشكل ثقافة ومناخ المنظمة وتؤثر على كيفية إدراك الموظفين للمؤسسة والتفاعل معها. وجدت الأبحاث أن الأنماط السلوكية الإيجابية، مثل القيادة الداعمة والعمل الجماعي التعاوني والتواصل المفتوح، ترتبط بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي. على سبيل المثال، دراسة قام بها Kiviniemi et al. (2018) وجد أن الموظفين الذين ينظرون إلى قادتهم على أنهم داعمون وممكنون كانوا أكثر التزامًا وولاءً للمؤسسة. من ناحية أخرى، يمكن أن يكون للأنماط السلوكية السلبية، مثل الإدارة التفصيلية ونقص التواصل والصراع، تأثير ضار على الولاء التنظيمي. دراسة بواسطة Kim et al. (2018) وجد أن ديناميكيات الفريق السلبية، مثل الصراع وضعف التواصل، كانت مرتبطة سلبًا بولاء الموظف. علاوة على ذلك، أظهرت الأبحاث أن المواءمة بين الأنماط السلوكية للفرد وقيم المنظمة وأهدافها أمر بالغ الأهمية للولاء التنظيمي. من المرجح أن يشعر الموظفون الذين يوائمون سلوكهم مع قيم المنظمة وأهدافها بإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة. وجدت دراسة أجراها Lee and Yang (2018) أن الموظفين الذين قاموا بمواءمة سلوكهم مع أهداف المنظمة وقيمها لديهم مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والولاء. فللأنماط السلوكية تأثير كبير على

الولاء التنظيمي. ترتبط الأنماط السلوكية الإيجابية، مثل القيادة الداعمة والعمل الجماعي التعاوني، بمستويات أعلى من الولاء، في حين أن الأنماط السلبية، مثل الصراع والإدارة التفصيلية، يمكن أن تقوض الولاء. إن مواءمة السلوك الفردي مع القيم والأهداف التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتطوير ثقافة الولاء والالتزام. يمكن للمنظمات التي تعطي الأولوية للأنماط السلوكية الإيجابية وتوائم السلوك مع القيم والأهداف أن تعزز قوة عاملة أكثر ولاءً والتزامًا.

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

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

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

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

- الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

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

- درس (الخليفة، 2008) دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء لضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، وخلصت الدراسة إلى إهمال العوامل التي تعيق مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان بدرجة متوسطة وهي قلة الحوافز المادية، ونقص الإمكانيات الفنية اللازمة، ونقص الإمكانيات المادية اللازمة، وإلى امتلاك ضباط الكلية لخصائص الثقافة التنظيمية والمتمثلة في وضوح رسالة الكلية واشتمالها على الغايات والأهداف.
- كما قدم (الدولية، 2007) دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشراة الصناعية بدولة الكويت وسارت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة بالشركات الصناعية بدولة الكويت على أداء الموظف، إضافة لوجود تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية كالفرد والقوة والدور والمهمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بدولة الكويت.
- أما دراسة (Stebbins, 2008) فقد ذهب إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي على عينة واسعة من موظفي المؤسسات الأمريكية المختلفة، وآسفة نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وثيقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين، وإلى وجود ارتباط سلبي للنمط البيروقراطي للإدارة بالمؤسسة على الثقافة التنظيمية وبالتالي على الرضا الوظيفي للموظفين.
- هدفت دراسة (العاجز، 2011) إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، وخلصت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية كالقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وتميزت دراسة (Rajendar, 2012) عن الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى بيان تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالنمط الإداري الذي يقود المؤسسة، وتميز الباحث أيضاً باستخدامه بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على الأثر، وخلص الباحث لتفوق الشركات المملوكة من قبل مستثمرين خارجيين من حيث المنظور المالي والمستهلك والأعمال الداخلية والاختراع والتعلم والتقييم التقني.
- وقدمت (Maria, 2013) دراسة هدفت إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات الغير ربحية بالولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت نتائج الدراسة -وبعكس من سبقها- إلى وجود غموض في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بالمؤسسات، وعدم وجود علاقة معنوية بينهما.
- وهدفت دراسة (الهيبي، 2014) إلى دراسة تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية على أداء العاملين في مدينة الحسين الصناعية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتناولت الدراسة بالبحث كل من القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية وأثرهما على أداء الموظفين، وبينت نتائج الدراسة

وجود تأثير للقيم الفردية والتنظيمية على مستوى أداء الموظفين، ولكن يتفاوت هذا التأثير وفقاً لجنسية العامل.

- وقدم (الوقفي، 2016) دراسة هدفت إلى توضيح دور ثقافة المنظمة وانعكاسها على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، وخلصت الدراسة إلى وجود خلل في فهم مفهوم الثقافة لدى المديرين بالبنك، ووجود تأثير للثقافة التنظيمية الملموسة كآثر من الغير مرئية.
- دراسة (العجمي، 2017) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية: حيث هدفت الدراسة إلى مراقبة واقع الثقافة التنظيمية وتسليط الضوء على كل أبعادها، وكيفية مساهمتها في رفع مستوى الأداء الفعال لموظفي الإدارة العامة لشؤون الوافدين، وتجنب المعوقات التي من شأنها أن تعرقل عملها. ومن خلال اعتبار الثقافة التنظيمية متغير مستقل والأداء الوظيفي متغير تابع توصلت الدراسة إلى النتائج وهي كالآتي: وجد أن واقع بعد الثقة كبير، لذلك فقد تبين توفر أبعاد الثقافة التنظيمية ومساهمتها في رفع مستوى الأداء الوظيفي لإدارة الشؤون العامة للوافدين كانت كبيرة.

تعليق عام على الدراسات

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

- يرى الباحث أن الدراسات السابقة تركز على دراسة الثقافة التنظيمية وتباينها في تناول المتغير التابع فمنها من درس أثرها على الأداء الوظيفي، والانتماء، والسلوك، والرضا الوظيفي. - هدفت بعض الدراسات إلى دراسة نوع الثقافة السائدة والعوامل المؤثر عليها. اعتماد أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن مشكلة الدراسة.
- استعانة أغلب الدراسات بالاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات، مع وجود دراسة اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن كأداة بحثية لجمع المعلومات.
- تنوع القطاعات التي أجريت عليها الدراسة بين التجاري، والصناعي والتعليمي والعسكري. وتنوع البلدان التي أجريت فيها الدراسات بين العربية، والأوروبية والآسيوية والأمريكية.
- تباين أفراد العينة المطبق عليهم الدراسات فمنها من ركز على الموظفين بشكل عام ومنها من استهدف الفئة العليا المتمثلة في المدراء.
- وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة والمتعلق بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وذلك في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات.

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

الولاء التنظيمي

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

- مفهوم الولاء التنظيمي:

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

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

- مكونات الولاء التنظيمي:

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

- 1. الولاء العاطفي:** الذي يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الاستقلالية والأهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد ورب العمل، ودرجة المشاركة، كما يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع ورغبته في أداء ذلك.
- 2. الولاء الأخلاقي:** ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء بالمنظمة، كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.
- 3. الولاء المستمر:** ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عملة الحالي بالمقارنة بما سيكسبه أو يخسره إذا ما استمر في المنظمة ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.

- عناصر الولاء التنظيمي

عدة عناصر تساهم في تنمية الولاء التنظيمي. وتشمل هذه:

- **الثقة:** الثقة عنصر أساسي للولاء التنظيمي. يجب أن يثق الموظفون بمنظمتهم ومشرفيهم لتزويدهم بأجور عادلة، وفرص للتقدم، وبيئة عمل داعمة. في المقابل، يجب على المنظمة أن تثق في موظفيها للعمل بجد والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **مشاركة الموظف:** تشير مشاركة الموظف إلى مستوى مشاركة الموظف في وظيفته والتزامه بأهداف المنظمة. من المرجح أن يكون الموظفون المندمجون مخلصين لمنظمتهم وأن يعملوا بجدية أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الرضا الوظيفي:** يشير الرضا الوظيفي إلى شعور الموظف بالرضا والتمتع بوظيفته. من المرجح أن يكون الموظفون الراضون مخلصين لمنظمتهم وأن يظلوا في وظائفهم لفترة طويلة.
- **الشعور بالانتماء للمجتمع:** يشير الشعور بالانتماء إلى المجتمع إلى شعور الموظف بالانتماء إلى مجموعة أو منظمة. من المرجح أن يكون الموظفون الذين يشعرون بإحساس بالانتماء إلى المجتمع أكثر ولاءً لمنظمتهم ودعم أهدافها.

- بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي:

الالتزام التنظيمي: هو التزام الموظف بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمتهم، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، وهو مرتبط بالاحترام والثقة وتحقيق النتائج. وهو مجموعة القواعد والإجراءات المحددة في التنظيم الرسمي أو التي يلتزم بها العامل أثناء أداء المهام وذلك بتقديم أداء جيد من ناحية السرعة والأداء من ناحية أخرى، وبالتالي يكون هناك ضمان للسير الحسن للعمل من قبل العامل.

الانتماء: يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه يعتره كثير من الخلط والتضارب فهناك من يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة اشتغال الانتماء على الجانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في نفس الوقت. أما الانتماء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر فهو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة إلي يديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف، فهو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وفيهم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها". فمن خلال هذا المفهوم يحد صعوبة في الفصل بين مفهومي الولاء والانتماء

التنظيمي، فهما يشتركان تقريباً في جميع المؤشرات، إلا أن الولاء أعمق من حيث الارتباط والتضحية من أجل المنظمة.

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

– المتغيرات التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في الولاء التنظيمي:

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

1- أبعاديات التحفيز:

وهي الأمور المتعارف عليها في الفكر الإداري المعاصر التي تهدف إلى شحن طاقات العمال ودفعهم قصد بذل جهودهم للعمل أكثر، فمن المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحبوبين وأتاهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - على الأغلب- أن يكون مكانا لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ومكانهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي"، وبالتالي فإن السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز عمالها لها أثر على ولائهم اتجاهها إلى حد ما وتتضمن الحوافز في عمومها كل من الحوافز المادية كالأجر والمنح والمكافآت، والمعنوية كالتقدير والثناء والمعاملة".

وبناءات على الدراسات التي قام بها العلماء نتحد اليوم في الحقل التنظيمي الكثير من النظريات التي تبحث في دوافع السلوك البشري منها سلم الحاجات "لماسلو"، ونظرية سلم الحاجات

لبورثر ونظرية "الدرفر" في الوجود والانتماء، والنمو وغيرها من النظريات، ويرى البعض أن للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، ويتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين به لتحقيق الولاء والشعور بالمرية والرض وتحقيق الذات. أ، مك تاهم اواز في تحقيق مصلحتين أساساً، حيث ترتبطان بمخرجات الأداء والجانب النفسي للأفراد العاملين كما يلي:

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

- إشباع الأفراد وتحقيق رفاتهم ضمن الإمكانيات المتاحة".

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

2- البعد الاجتماعي:

نقصد بالبعد الاجتماعي هنا كل ما له صلة بالجانب الاجتماعي داخل المنظمة وهي المؤشرات التي تكون البيئة الاجتماعية، كالجماعات، والاتصال، والقيادة، والعلاقات ومكانة الفرد... إلخ. ومن ذلك انتماء الفرد للجماعات، فطبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أيضاً تؤثر على ولاءه للمنظمة، " حيث يرمي الأفراد من خلال انضمامهم للجماع إلى تحقيق أهداف رسموها لأنفسهم خاصة إذا كانت الجماعة تؤمن بأهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها، فالفرد يبني علاقاته انطلاقاً من الجماعات فطبيعة العلاقات تؤثر على ولاءه، فإذا كانت مبنية على أساس إنساني ويهدف إلى تحقيق مصلحة عامة فإنها تؤثر إيجابياً على ولاءه للمنظمة، ويندرج تحت هذا أيضاً جانب الاتصال داخل المنظمة، فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية ودور الاتصال في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، فالاتصال الفعال الذي يراعي التخصص والجانب الإنسان ويحرص فيه على إعطاء المعلومات الصحيحة والهادفة ينمي الثقة بين العمال والإدارة، ومن ثمة يساهم في دعم الولاء لدى العمال، في حين أن القيادة هي الأخرى لها أثر لا يستهان به في هذا الجانب، وعلى العموم يساهم نمط القيادة السائد في التأثير على سلوك الأتباع (العمال)، سواء كانت قيادة رسمية أو غير رسمية، فالأسلوب الديمقراطي الذي يمنح فرصة المبادرة والمشاركة للعاملين له

دور إيجابي في تحفيزهم وبناء الثقة بين القيادة والأتباع ومنه ثمة تدعيم والمساهمة في كسب ولائهم.

الدراسات المتعلقة بالولاء الوظيفي:

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

- دراسة مشاركة (عودة، مصلح & عطية، 2018). بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة وجود علاقة ارتباط بني الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في مدينة رام اهلل، وكان مجموع المبحوثين (136) موظفاً، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. بينت نتائج الدراسة أن استجابات العينة المبحوث كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية، ومتوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، في حين كانت مستويات الولاء الوظيفي الثالثة بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود عالقة ارتباط ذات معنوية وقوية بني الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وتبني وجود عالقة ارتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، باستثناء وجود عالقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود عالقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تخفيض البيروقراطية في العمل من خلال إعطاء الموظفين

مرونة أكثر، وتفويض الصالحيات، وامتكنى العاملين. وإيجاد المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والتميز في العمل، مثل عمل مسابقات ومنح جائزة سنوية للموظف المميز، وأخرى للموظف المبدع، ضمن معايير شفافة واضحة.

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

– الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي:

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

يمكن للسياسات والإجراءات، التي تشير إلى القواعد واللوائح الرسمية التي تحكم السلوك داخل المنظمة، أن تؤثر على الولاء الوظيفي بعدة طرق. دراسة (Chiu et al، 2015) وجد أنه عندما يدرك الموظفون أن مؤسستهم لديها سياسات وإجراءات عادلة وشفافة، فإنهم كانوا أكثر التزامًا وولاءً للمنظمة. من ناحية أخرى، عندما أدرك الموظفون أن سياسات وإجراءات مؤسستهم غير عادلة أو غامضة، كانوا أكثر عرضة لتجربة المشاعر السلبية وانخفاض مستويات الولاء.

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

يمكن للأنماط السلوكية، التي تشير إلى الإجراءات والتفاعلات المنتظمة والمتسقة للأفراد داخل المنظمة، أن تؤثر أيضًا على الولاء الوظيفي. وجدت الأبحاث أن الأنماط السلوكية الإيجابية، مثل القيادة الداعمة والتواصل المفتوح، ترتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام والولاء (كيفينيبي)

وآخرون، 2018). على العكس من ذلك، يمكن أن تؤدي الأنماط السلوكية السلبية، مثل الإدارة الدقيقة ونقص التواصل، إلى تآكل الرضا الوظيفي والالتزام والولاء.

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

– الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي:

• **دراسة (وفيقه علي، 2019)** بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية"، وقد هدفت الدراسة على التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي للمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتم استخدام أداة الاستبانة وطبقت على 174 معلمة روضة وقد صممت الاستبانة من بعدين لقياس المناخ التنظيمي ومدى علاقته بالولاء التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى وجود دلالة إحصائية تدل على أن المناخ التنظيمي السائد كان بدرجة متوسطة والولاء التنظيمي كان بدرجة مرتفعة وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية ممتازة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في الروضة.

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

- **دراسة (الرواشدة، 2018)** بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية"، وقد هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي في الشركات الأردنية للاتصالات اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وقد تكونت العينة من جميع الأفراد العاملين في شركات الاتصالات من مراكز إدارية عليا ووسطى ورؤساء اقسام وتم اختيار العينة بشكل عشوائي وبلغ عددهم (٢٧٠) فرد ونتج عن الدراسة عدة نتائج أهمها بأن تصورات الباحث عن الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة ومستوى الانتماء التنظيمي للعاملين كان مرتفعاً، وأن هناك أثر لدلالات إحصائية للثقافة التنظيمية ومعتقداتها وتوقعاتها على الولاء التنظيمي وابعاده ككل بصورة منفردة على حدود الانتماء المعنوي والانتماء الاستمراري والانتماء التلاحمي. وقد أوصى الباحث إلى عائد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات حول الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وأوصى الباحث العمل بخلق مناخ تنظيمي مشجع وإيجابي يعزز من الابداع والإنتاجية ومستويات الانتماء التنظيمي.
- **دراسة (نهان، 2012)** علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة غزة وسبل تطويرها وقد كانت الدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس واقترح الطرق لتطوير هذه العلاقة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأداتين الاستبانة والمقابلة ل ٤٥٦ معلم ومعلمة ونتج عن الدراسة أن أنماط الثقافة التنظيمية كانت سائدة وكان لها أثر في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات وأول هذه الأنماط الثقافية كانت نمط ثقافة الإنجاز وثقافة الأدوار وثقافة النظم وثقافة القوة.
- **دراسة (الجريسي، 2010)** "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين في مجلس الشورى السعودي" وقد كانت دراسة ميدانية مقدمة للحصول على شهادة الماجستير. وكانت تساؤلات البحث عن ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي من وجهة نظر مجلس الشورى السعودي وقد استخدم الباحث في بحثه الاستبانة كأداة للدراسة على ٥٧٥ موظف معتمداً منهج المسح الوصفي وقد توصل الباحث الى أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى العاملين في مجلس الشورى وقد وجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى، حيث أنه كلما تحسنت الروح المعنوية لدى العاملين كل ما زادت درجة ولائهم وأن العاملين في مجلس الشورى موافقين على الطرق المقترحة لرفع روحهم المعنوية.
- **دراسة (العوفي محمد، 2005)** بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" وقد كانت دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق في مدينة الرياض - بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير. وقد هدفت الدراسة لحل مشكلة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام

التنظيمي في الهيئة لعدم نيلها على الاهتمام من قبل الباحثين والإداريين في المنظمات وقد هدفت لإثراء المعرفة بتأثيرات الثقافة التنظيمية على سلوك المديرين والعاملين على مستوى الالتزام التنظيمي وكفاءة أدائهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة وكانت من أهم النتائج أن قيم الثقافة التنظيمية كانت تسود بشكل متوسط في الهيئة الموافقة على أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وجود علاقة ذات دلالات إحصائية على الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي ووجود علاقة ذات دلالات إحصائية بين القيم الشخصية والالتزام التنظيمي.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص دراسة تطبيقية على المختبر "الشامل للتحاليل الطبية" في المدينة المنورة.

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

عينة الدراسة

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

حدود الدراسة

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية:

- الحدود المكانية: يقتصر البحث على المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

- الحدود الزمنية: ستكون الدراسة شهر مارس أبريل ماي خلال هذا العام 2024.
- الحدود الموضوعية: ستتطرق الدراسة إلى الثقافة التنظيمية من حيث السياسات والإجراءات والقيم التنظيمية والأنماط السلوكية وأثرها على الولاء التنظيمي من حيث البعد الأخلاقي والبعد العاطفي.
- الحدود البشرية: جميع الموظفين لدى المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

محاور الدراسة الميدانية

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

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

أسلوب الدراسة

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

الدراسة الميدانية

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

أ- قوائم الاستبيان:

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

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

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

البرامج الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 وذلك لحساب الصدق والثبات والإحصاء الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية على نموذج الدراسة:

- اختبار معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لدراسة لثبات النموذج.
- استخدام اختبار الاتساق الداخلي لمحاوّر نموذج الدراسة.
- الرسوم البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
- تم استخدام المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري ST. Deviation والأهمية النسبية Relative importance لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.
- تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة التأثير المعنوي بين محاور الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

جدول (1): يوضح توزيع الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

النسبة	التكرار		
44	11	ذكر	النوع
56	14	أنثى	
56	14	أقل من 30 سنة	العمر
40	10	من 30 - 40 سنة	
4	1	من 40 - 50 سنة	
84	21	بكالوريوس	الدرجة العلمية
12	3	ماجستير	
4	1	دكتوراه	
52	13	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
44	11	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
4	1	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
100	25	الإجمالي	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

حجم الإناث في عينة الدراسة 56% أكبر من حجو الذكور في عينة الدراسة 44% لدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص دراسة تطبيقية على المختبر "الشامل للتحاليل الطبية" في المدينة المنورة نسبة الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 عام 56%، نسبة الأشخاص من 30: أقل من 40 عام بنسبة 40%، بينما نسبة الأشخاص من 40: أقل من 50 عام بنسبة 4%، نسبة الأشخاص الذين درجتهم العلمية بكالوريوس 84%، نسبة الأشخاص درجتهم العلمية ماجستير بنسبة 12%، بينما نسبة الأشخاص درجتهم العلمية دكتوراه بنسبة 4% نسبة الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 52%، نسبة الأشخاص الذين خبرتهم من 5 أقل من 10 سنوات 44% بينما نسبة الأشخاص من 10 أقل من 15 سنوات بنسبة 4%.

الخصائص السيكومترية لمحاو استبيان الدراسة

- اختبار فروض الدراسة:

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

جدول (2): يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي العاطفي

Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0.479	0.72	3.767	.002 ^b	12.572	0.325	0.353	.594 ^a	(Constant)
0.002	3.546	0.802						السياسات والإجراءات

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

- قيمة معامل الارتباط 0.594. مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (السياسات والإجراءات والولاء التنظيمي العاطفي)
- قيمة معامل التحديد 0.353 مما يدل ان المتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات) استطاع أن يفسر 35% من قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي العاطفي
- قيمة مستوى المعنوية 0.002 أقل من ($\alpha=0.05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن النموذج معنوي.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات على البعد العاطفي) حيث كانت قيمة $Sig=0.000$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير السياسات والإجراءات على البعد العاطفي وبالنظر إلى قيمة $b=0.594$ أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.594

وتتفق نتائج الدراسة بشكل متوسط مع دراسة (أسعد، ٢٠٠٦) فقد هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء منتسبي شركة الاتصالات الفلسطينية PALTEL، ولذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى أداء موظفي الشركة، وإلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين عناصر الثقافة التنظيمية كالسياسات والأنماط والإجراءات والمعايير والمقاييس وبين مستوى الأداء لموظفي الشركة.

وكذلك دراسة (الدوية، ٢٠٠٧) دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بدولة الكويت وسارت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة بالشركات الصناعية بدولة الكويت على أداء الموظف، إضافة لوجود تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية كالفرد والقوة والدور والمهمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بدولة الكويت.

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

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

جدول (3): يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي العاطفي

Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0.356	0.942	3.865	.000 ^b	20.284	0.446	0.469	.685 ^a	(Constant)
0	4.504	0.796						القيم التنظيمية

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

- قيمة معامل الارتباط 0.685^a . مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (القيم التنظيمية والولاء التنظيمي العاطفي).
- قيمة معامل التحديد 0.469 مما يدل أن المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية استطاع أن يفسر 47% من قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي العاطفي).
- قيمة مستوى المعنوية 0.00 أقل من $(\alpha=0.05)$ وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن النموذج معنوي.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية على البعد العاطفي حيث كانت قيمة $\text{Sig}=0.000$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير القيم التنظيمية على البعد العاطفي وبالنظر إلى قيمة $b=0.685$ أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.685

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

بينما اختلف بشكل شبه تام عن دراسة (Maria, 2013) التي هدفت إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات الغير ربحية بالولايات المتحدة

الأمريكية، وخلصت نتائج الدراسة -وبعكس من سبقها- إلى وجود غموض في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بالمؤسسات، وعدم وجود علاقة معنوية بينهما.

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

جدول (4): يوضح تأثير الأنماط السلوكية على الولاء التنظيمي العاطفي

Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0	4.399	12.583	.002 ^b	11.719	0.309	0.338	.581 ^a	(Constant)
0.002	3.423	0.446						الأنماط السلوكية

- قيمة معامل الارتباط 0.581^a . مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (الأنماط السلوكية والولاء التنظيمي العاطفي).

- قيمة معامل التحديد 0.338 مما يدل أن المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية استطاع أن يفسر 34% من قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي العاطفي).

- قيمة مستوى المعنوية 0.02 أقل من $(\alpha=0.05)$ وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن النموذج معنوي.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل وهو (الأنماط السلوكية على البعد العاطفي حيث كانت قيمة $\text{Sig}=0.002$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير

الأنماط السلوكية على البعد العاطفي وبالنظر إلى قيمة $b=0.446$ أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.446

واتفقت نتائج الدراسة بشكل شبه تام مع دراسة (Abdulrahman & Sambasivan, 2019) دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على المواقف تجاه التغيير التنظيمي، وشملت عينة البحث 258 شركة مدرجة ضمن دليل اتحاد الصناعة في ماليزيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والميل العاطفي والمعرفي والسلوكي من المواقف تجاه التغيير التنظيمي، وكذلك بينت تأثير المواقف تجاه التغيير التنظيمي وفقاً لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ أي أن التغيير التنظيمي محكوم بنوع الثقافة التنظيمية السائدة فبعضها يسهله والآخر يعرقله أو يرفضه.

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

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

جدول (5): يوضح تأثير السياسات والإجراءات على الولاء التنظيمي الأخلاقي

Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0	4.102	15.071	.024 ^b	5.847	0.168	0.203	.450 ^a	(Constant)
0.024	2.418	0.384						السياسات والإجراءات

- قيمة معامل الارتباط 0.450^a مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (السياسات والإجراءات والولاء التنظيمي الأخلاقي).
- قيمة معامل التحديد 0.203 مما يدل أن المتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات استطاع أن يفسر 20% من قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي الأخلاقي).
- قيمة مستوى المعنوية 0.024^b أقل من $(\alpha=0.05)$ وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن النموذج معنوي.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل وهو (السياسات والإجراءات على البعد الأخلاقي حيث كانت قيمة $\text{Sig}=0.000$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير السياسات والإجراءات على البعد الأخلاقي وبالنظر إلى قيمة $b=0.384$ أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.384

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

جدول (6): يوضح تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي الأخلاقي

Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0	5.156	16.513	.029 ^b	5.406	0.155	0.19	.436 ^a	(Constant)
0.029	2.325	0.321						القيم التنظيمية

- قيمة معامل الارتباط 0.436^a مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين (القيم التنظيمية والولاء التنظيمي الأخلاقي).

- قيمة معامل التحديد 0.190 مما يدل أن المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية استطاع أن يفسر 19% من قيم التغيرات الموجودة في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي الأخلاقي).
- قيمة مستوى المعنوية 0.00 أقل من $(\alpha=0.05)$ وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن النموذج معنوي.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية المتغير المستقل وهو (القيم التنظيمية على البعد الأخلاقي حيث كانت قيمة $Sig=0.029$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثير القيم التنظيمية على البعد الأخلاقي وبالنظر إلى قيمة $b=0.321$ أي كلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار 0.321

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

ملخص النتائج

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

التوصيات

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

- تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على القيم: التأكيد على أهمية القيم الأساسية المتوافقة مع مهمة ورؤية المختبر. تطوير وتوصيل مجموعة واضحة من القيم التي توجه سلوك الموظف وعمليات صنع القرار.

- يجب التركيز على القيم لما لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك لا يتم إلا بوجود بيئة عادلة في توزيع المهام على العمال من أجل الابتعاد عن المشاكل التي قد تعيق تقدمها وأن مبدأ التركيز على الخبرة هو المهم لزيادة التنافس بين الموظفين من شأنه رفع أهداف المنظمة وكفاءة العمال تزداد لتقديم الأفضل.

- تعزيز ثقافة الاتصال المفتوح: إنشاء قنوات للتواصل الشفاف في جميع أنحاء المنظمة. شجع التعليقات والاقتراحات المنتظمة من الموظفين، وخلق ثقافة يتم فيها سماع أصواتهم وتقييمها.

- الاستثمار في تطوير الموظفين وتدريبهم: توفير فرص للنمو المهني والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين ومعرفتهم. تقديم برامج تدريبية وورش عمل ومبادرات إرشادية تتوافق مع أهداف المختبر وقيمه.

- التعرف على إنجازات الموظفين ومكافأتها: تنفيذ برنامج قوي للتعرف على الموظفين لتقدير ومكافأة الأداء المتميز. إن الاعتراف بمساهمات الموظفين يعزز الشعور بالتقدير والتحفيز والولاء.

- تشجيع صنع القرار التعاوني والشامل: إشراك الموظفين في عملية صنع القرار من خلال تعزيز النهج التشاركية. تشجيع العمل الجماعي والتعاون، وتمكين الموظفين من المساهمة بأفكارهم وخبراتهم.

البحوث المقترحة

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

ستدرس هذه الدراسة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على معدلات الاحتفاظ بالموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية الخاصة. سوف يستكشف العلاقة بين الأبعاد الثقافية (على سبيل المثال، العمل

الجماعي والابتكار والتواصل) ودوران الموظفين، بهدف تحديد العوامل التي تساهم في زيادة الاحتفاظ والولاء.

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

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

- دور الثقافة التنظيمية في استقطاب واستبقاء المهنيين الصحيين في المستشفيات الخاصة:

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

المراجع

- الخليفة، زياد سعيد (2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في مستوى الأداء- دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات السعودية المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- الدولية، فهد يوسف (2007): إثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية.
- الشلوي، حمد بن فرحان (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية على منسوبي كلية خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- العاجز، ابهاب فاروق مصباح (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التجارة.
- الخفاجي، نعمه عباس (٢٠٢٠). ثقافة المنظمة. ١٤٨ ص دار اليازوري الأردن.
- العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط دار وائل الأردن.

- الجريسي، بدر محمد (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظره رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- العوفي، محمد غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- الرشاودة، إياد طه (2019). في الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي جامعة الطفيلة التقنية: الأردن.
- إبراهيم، سمر (2020): الثقافة التنظيمية المفهوم والأهداف والمبادئ، مجلة اريك ديوان الثقافتين العربية والأرمنية، العدد 6.
- بطاح، أحمد (2019): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، القاهرة، دار الشروق.
- بن عياد، صباح، بوقريط، أمينة، ميلاط، & صبرينة (مشرفا). (2018). الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي. (Doctoral dissertation).
- نبهان، أماني (2012) علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة غزة وسبل تطويرها. غزة: العراق.
- حجازي/ مصطفى وآخرون (2020): ثقافة الطفل العربي بين الغريب والأصالة، الرباط: المجلس القومي للثقافة العربية.
- حريم، حسين (2022): إدارة المنظمات- منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- رشيد، مازن فارس مشرف. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (Doctoral dissertation).
- زير، محمد، عدمان، & مريزق (مشرف). (2015). الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة. (Doctoral dissertation).
- زينب، أوصيف، سارة درفلو أمينة، زيان (2019) القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. جامعة محمد بوضياف الجزائر.
- عزيزة كبار رقية قيطاتي (2019) الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي رسالة ماجستير جامعة محمد الصديق الجزائر.

- عبد الإله، مسير يوسف (2006): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات- دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التجارة.
- عبد الرحيم، حسن عبد الرحيم مدني ابتسام محمد (2018) دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء التنظيمي للعاملين. كلية كسلا السودان.
- علي، وفيقة سليمان (2019). المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية جامعة تشرين سوريا.
- لبيض، & فطيمة سياري. (2020). أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين (Doctoral dissertation, Abdelhafid boussof university Centre mila).
- كبار، عزيزة، قيطاتي، رقية، سرار، & شفيقة (مشرفا). (2020). الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. (Doctoral dissertation).
- مشاركة، د. عودة، مصلح، & د. عطية. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Abdul Rashid, Zabid. Sambasivan, Murali and Abdul Rahman, Azmawani (2014) The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change, Leadership & Organization Development Journal, V.25, N:2, Emerald Group Publishing Limited, P.161-179.
- Delcampo, R (2006). The Influence of Culture Strength of Person –Organization Fit and Turnover, International Journal of Management, 23, (3).
- Lund, D, (2017). Organizational culture and job satisfaction, The Journal of Business & Industrial Marketing, vol 18, USA.
- Martin, Joanne (2022). Organizational Culture. N. Nicholson, P. Audia, and M. Pillutla (Eds.), The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Second. edition, Oxford, England: Blackwell Ltd.
- Robert G. lord and karen; Jmaher; Leadership & Information Processing Linking Perceptions and Performance; London; GE 2021; p 223

-
- Stebbins, Lloyd H., (2008). An Investigation of Individual job satisfaction as an outcome of Individual perception of organizational culture, Unpublished Dissertation, college of Business Administration of TUI University.