



## The impact of organizational culture on organizational loyalty "A field study on Yemeni private universities in the capital, Sana'a

Ahmed Abdullah Naji Daris<sup>1 1,\*</sup>, Sinan Ghaleb Al-Marhadhi

<sup>1</sup> Center for Business Administration (CBA) - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

\*Corresponding author: [benhezamauditor@gmail.com](mailto:benhezamauditor@gmail.com)

---

### Keywords

1. organizational culture
  2. organizational loyalty
  3. Yemeni private universities in the capital, Sana'a
- 

### Abstract:

This study generally aims to analyze the impact of organizational culture dimensions (organizational expectations, organizational norms, organizational values, and organizational beliefs) individually on organizational loyalty with its dimensions (affective loyalty, normative loyalty, and continuance loyalty) collectively, in Yemeni private universities located in the Capital Secretariat. The study population consisted of all employees at different job levels in eleven private universities, totaling (4,235) individuals. A stratified random sample of (451) employees was selected across various job levels. To collect data, a questionnaire was designed as the study tool, with its items measured according to a seven-point Likert scale. The study data were statistically analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), employing both descriptive and inferential statistical methods to achieve the study objectives and test its hypotheses. The findings revealed that organizational culture has a positive and statistically significant effect at the (0.05) level on organizational loyalty. The results also showed that the most influential dimensions of organizational culture on organizational loyalty are organizational values, organizational expectations, and organizational norms, while organizational beliefs do not exhibit a statistically significant effect.

## " أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي "

### دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء

أحمد عبدالله ناجي دارس<sup>1\*</sup>, سنان غالب المرهضي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مركز إدارة الأعمال (CBA) - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

\*المؤلف: [benhezamauditor@gmail.com](mailto:benhezamauditor@gmail.com)

#### الكلمات المفتاحية

2. الولاء التنظيمي

1. الثقافة التنظيمية

3. الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة- صنعاء

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها، (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) منفردة في الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري) مجتمعة، في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من المستويات الوظيفية في إحدى عشر جامعة أهلية وبالبالغ عددهم (4235) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (451) عينة في المستويات الوظيفية المختلفة، ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة أداة الدراسة توزعت درجات فقراتها بحسب مقياس ليكرت السباعي، وتم تحليل بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضيته، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى (0.05) على الولاء التنظيمي. وبينت نتائج الدراسة أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في الولاء التنظيمي (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية)، في حين أن المعتقدات التنظيمية لا تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

## المقدمة:

ومما لا شك فيه، إذا كانت المنظمة قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها فسيمكنها ذلك من التفوق والتميز، وذلك الأمر يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادراً على مسايرة التغيرات بشكل فعال، كما يتطلب وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود توافق بين أهدافها وأهدافهم من جهة، ومن جهة أخرى مع قيمهم وثقافتهم وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية في تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، كما أن كفاءة الأداء تعد دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر، فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل أعلى وأشخاص قذوة، كما يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها البشرية (مشاركة وبوحدة، 2019، 9).

وبناء على ما سبق فإن الجامعات الأهلية اليمنية تُعد من أهم مكونات القطاع التعليمي في اليمن، والتي تعمل على تقديم خدمات تعليمية وفقاً لأفضل الممارسات والأساليب الحديثة في بيئة تنافسية فيما بينها البين، وفي ظل ظروف اقتصادية واستثمارية صعبة، هذا إلى جانب التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم التي تفرض عليها تبني أساليب حديثة من أجل خلق ثقافة تنظيمية تسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي تمكنها من امتلاك القدرة على التكيف مع المتغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية، وتحقيق ميزة وقيمة مضافة يوفر لها

يُعد الولاء التنظيمي أحد أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، فالولاء التنظيمي يعمل على تحقق التوجه الذاتي للعاملين نحو تحقيق الأهداف، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية في العمل، كما يعزز من دافعيتهم في بذل أقصى الجهود في سبيل تقديم كل ما هو جديد بحيث تضمن المنظمة البقاء والازدهار والمنافسة، ويكسب رضا العاملين عنها وثقتهم بها، فالولاء التنظيمي يجسد رضا العاملين واستقرارهم ومنه زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، فهو يقوم على فكرة ارتباط بين المنظمة والفرد العامل، فإذا تطابقت أهدافهم وتوافقت قيمهم فإن هذا الفرد العامل سيبدل جهوداً إضافية للرقى بالمنظمة، كما أن وجود مستوى عالٍ من الولاء حتماً سيرفع من شأن المنظمة ويضمن تحقيق أهدافها (الصالح وسليمة، 2021).

كما إن للولاء أهمية وأثر على سير العمل وعلى تحقيق الأهداف المسطرة وتطوير أهداف المنظمة، وحث العاملين وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق تلك الأهداف، فقد أثبتت العديد من الدراسات أنه كلما كانت ثقافة المنظمة قوية ومتماسكة عزز ذلك من الولاء التنظيمي، وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع العاملين ومع المحيط، زيادة على ذلك أنها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتسهم في تحقيق أهدافها على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وهذا راجع لتركيزها على القيم والمعتقدات التي تدفع إلى ولاء والتزام العاملين داخل المنظمة (كبار وقيطاني، 2020، أ).

المساعدة في تحقيق أهدافها، وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة التي تتناول أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

#### مشكلة الدراسة:

بما أن الجامعات الأهلية العاملة في الجمهورية اليمنية تعد من أهم المؤسسات التعليمية فهي المعنية بتأهيل وتطوير كوادر تتمتع بالمعرفة والقدرات والمهارات الكافية واللازمة، إذ يمثل هدفها الرئيس في تأهيل كوادر مؤهلة تأهيلاً علمياً متميزاً ليتسنى له الانتقال إلى الحياة العملية والمساهمة في بناء المجتمع، فالجامعات الأهلية يقع على عاتقها النهوض بمستوى مخرجاتها التعليمي والمهني أسوة بالدول المتقدمة، أو على أقل تقدير الاقتراب من مستوى تلك الدول التي حققت نهضة في مستواها التعليمي بما في ذلك بعض الدول العربية، ولأجل أن تنمو الجامعات الأهلية وتتطور لابد لها من ممارسة المواضيع الإدارية الحديثة والمتطورة منها على سبيل المثال الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، التي من خلالها تستطيع الجامعة أن تقدم خدماتها بشكل أفضل ومنافس.

ومن خلال الاطلاع ومراجعة الباحث للعديد من الدراسات السابقة، المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة التي تناولت موضوعاتها بشكل عام في منظمات وبيئات عمل مختلفة، منها على سبيل المثال دراسة (الحظاء، 2018) التي أثبتت بأنه يوجد ضعف لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بالاهتمام الإنساني بالفرد ولا تعطي تطويره الاهتمام الكافي، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إقامة البرامج التدريبية للقيادة في الجامعات الأهلية اليمنية، وضرورة إعطاء الاهتمام الإنساني بالفرد مزيداً من

الاهتمام في الجامعات الأهلية اليمنية لما لذلك من أهمية في بناء ثقافة مشتركة داعمة للإبداع. وكذلك دراسة (عزي، 2020) التي أثبتت بأن هناك ضعف في اهتمام الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية فيما يخص تطوير رأس مالها البشري، وأما عن دراسة (راشد، 2023) فقد توصلت إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من هجرة الكفاءات العلمية الأكاديمية وأن أكثر عوامل هجرة الكفاءات العلمية الأكاديمية كانت العوامل الطاردة الداخلية وبالتالي الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بحاجة ماسة إلى تعزيز انتماء وولاء موظفيها الأكاديميين أو الإداريين من خلال العديد من العوامل الداخلية مثل الثقافة التنظيمية وخاصة في ظل هذه التحديات والصعوبات والتغيرات المتسارعة في قطاعات التعليم العالي.

وبناء على كل ما سبق فإن هذه الدراسة تأتي كمحاولة لسد الفجوة البحثية التي لم ترد عنها الدراسات السابقة بالبحث والدراسة في أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، ويؤكد الحاجة لإجراء مثل هذه الدراسة والتي تسعى إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) على الولاء التنظيمي (كمتغير تابع) تطبيقاً على الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

ومن هنا يمكننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) على الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

**الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

1- أنها تتناول موضوعاً يُعدّ جديداً حسب علم الباحث وفق ما قام به من بحث ودراسة في دراسات سابقة وفي هكذا مجتمع.

2- على الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بكل من الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي، إلا أن هذه الدراسة سوف تضيف لتلك الدراسات ميزة الربط والبحث وتسلط الضوء للمتغيرات مع بعضها البعض، من خلال أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وتطبيق ذلك على الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

3- أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الجوانب التنظيمية والإدارية في منظمات الأعمال، بما في ذلك تأثيرها على الولاء التنظيمي.

4- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على هذه الدراسة، وما قد تصل إليه من استنتاجات وتوصيات، وإمكانية تطبيق دراسة مشابهة على عينات أخرى في موضوعات تخص الجامعات الأهلية اليمنية.

**الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

1- الربط بين ممارسة الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ومستوى تأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين فيها.

2- محاولة رفع مستوى الوعي لدى قيادات الجامعات الأهلية اليمنية بأهمية توفر الثقافة التنظيمية، ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

(أ) ما مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية بأبعادها (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

(ب) ما مستوى وجود الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري) لدى العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

(ج) هل يوجد أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها، (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) منفردة على الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري) مجتمعة، في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، وهذا الهدف الرئيس يمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- تحديد مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

2- تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

3- معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

**أهمية الدراسة:**

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

معظم الباحثين والأكثر استخداماً وتكراراً وشمولاً للمتغير وهي (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)، وتتناسب مع الدراسة الحالية وبيئة المجتمع المبحوث: الجامعات الأهلية اليمنية.

- المتغير التابع (الولاء التنظيمي): هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للولاء التنظيمي تم تناولها من قبل معظم الباحثين والأكثر استخداماً وتكراراً وشمولاً للمتغير وهي (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري)، وتتناسب مع الدراسة الحالية وبيئة المجتمع المبحوث: في الجامعات الأهلية اليمنية.

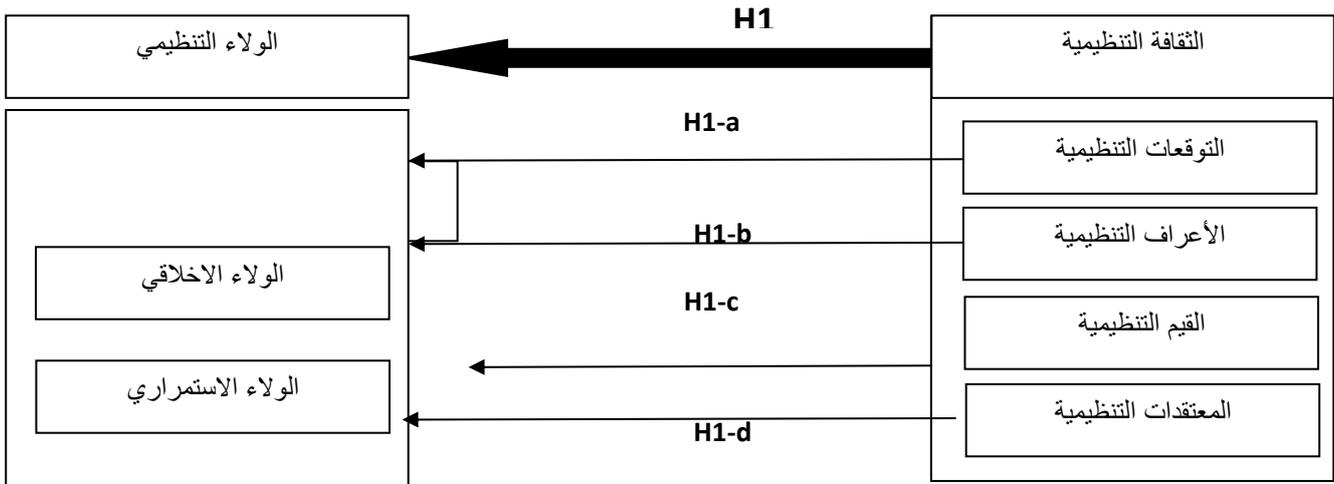
فيها، ولما لذلك من أثر في تحسين جودة خدمات الجامعات.

3- إمكانية الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة في تعزيز المستوى الإيجابي للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، وتقديم معالجات لكل ما هو سلبي ذا صلة بمتغيرات الدراسة.

### النموذج المعرفي للدراسة:

يتكون النموذج المعرفي للدراسة من متغيرين أساسيين هما:

- المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية): هناك أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية تم تناولها من قبل



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة.

### فرضيات الدراسة:

H1a- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

H1b- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

H1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. ويتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

H1c- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

H1d- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: يقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة على معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

2- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

3- الحدود البشرية: جميع العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة وهي على النحو التالي:

الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي):

(1) (حمزة، 2020م) وهدفت الدراسة إلى البحث في أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (العمل الجماعي، التحفيز، العدالة) على الالتزام التنظيمي للعاملين بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكره الجزائر، وتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة والإداريين والعمال المهنيين للمؤسسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة

إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، إذ إن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة (64%) وأن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية يفسر ما مقداره 41% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي.

(2) (الجيلاني وعبدالباسط، 2017) هدفت

الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في إنجاز هذه الدراسة لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي وأجريت الدراسة على عينة موضوعية مكونة من 70 عاملاً من أصل 316 عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ببعدي (الاستمراري، المعياري) كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين.

(3) (زانا وآخرون، 2016) وهدفت الدراسة إلى

التعرف على دور أنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي ومن وجهة نظر القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل، واشتمل مجتمع وعينة الدراسة على 73 من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى

في تلك المدارس، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت 240 معلماً ومعلمه من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي خلال العام الدراسي 2013-2014، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي تقع ضمن المستوى المتوسط، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة في الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.

**(6) دراسة (ذيب، 2015)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي السائدة في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الإنتاج - حوض بركاوي - بولاية ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز استبانة وزعت على 60 عاملاً كعينة من الإداريين بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود تقييم مرتفع للثقافة التنظيمية ومتوسط للولاء التنظيمي، كما وجد دور للثقافة على الولاء بجميع.

**(7) دراسة (مشاركة وبوحدة، 2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي (الجزائر)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع وعينة الدراسة كان 58 عاملاً بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة

جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية بأنماطها الرئيسة (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، وثقافة العمليات) والولاء التنظيمي بأبعاد (الإحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة)، وعدم وجود علاقة ارتباط مع بعد الإخلاص والوفاء، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعدي الإحساس بالانتماء، والاندماج والمساهمة الفعالة، بينما سجل عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الإخلاص والوفاء.

**(4) دراسة (أحمد، 2018)** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، وتم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية وعددهم 150 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: تم تقييم مستويات الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. وقد كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابياً، كما إن تقييم العاملين للالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان أيضاً إيجابياً، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة ومظاهر الالتزام التنظيمي.

**(5) (الترهوني وبحيح، 2016)** وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، واختبار تأثيرها على الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين

الموظفين لا يتم تذكيرهم بشكل مستمر من قبل الإدارات العليا عن المعايير واللوائح الداخلية التي لا بد من الالتزام بها في التنظيم، أن التوقعات التنظيمية جاءت أيضاً بدرجة متوسطة وهذا يدل على عدم وضوح توقعات كل طرف من الآخر بالشكل المطلوب ولما فيه مصلحة العمل، يوجد قصور قوي في تفويض الصلاحيات وهذا يدل على أن هناك تخوفاً من المديرين بمنح جزء من صلاحياتهم لموظفيهم، أن رضا الموظفين جاء بدرجة متوسطة على نظام الحوافز وهذا يدل على أن إدارات الشركات المبحوثة على وعي بأهمية التحفيز.

**(2) دراسة (العلمي، عبدالسلام 2020م) هدفت** الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في (جامعة صنعاء، جامعة تونتك الدولية للتكنولوجيا، الجامعة اليمنية الأردنية) والتي بلغ عددهم 590 قيادياً، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (110) مفردة من جامعة صنعاء، و(65) مفردة من مؤسسات التعليم العالي الأهلي (جامعة تونتك الدولية للتكنولوجيا، والجامعة اليمنية الأردنية)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أهمها، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية ومجالاتها التي شملت الدراسة (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة بمؤسسات التعليم العالي اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية قد ظهرت بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسط الثقافة التنظيمية ككل بلغ

التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبة الحضري بالوادي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبة الحضري بالوادي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبة الحضري بالوادي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الحضري وشبة الحضري بالوادي.

**الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):**

**(1) دراسة (الأرياني، ميسون، 2021م) والهدف** من الدراسة هو تحديد دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري في شركات الأدوية اليمنية، واستخدام الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من مديري العموم، ومديري ورؤساء الأقسام، والمختصين في 7 شركات أدوية في العاصمة صنعاء والبالغ عددهم 210 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أهمها، وجود دور للثقافة التنظيمية في التمكين الإداري في شركات الأدوية اليمنية، أن نسبة متوسطة من التمكين الإداري تعود إلى الثقافة التنظيمية والنسب الباقية تعود إلى عوامل أخرى، وجود نوع مما في القيم التنظيمية المتمثلة في مجموعة القواعد والمبادئ السلوكية والأخلاقية التي يمتلكها ويشترك فيها الموظفون في الشركة، أن الأعراف التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن

## الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الولاء التنظيمي):

**1) دراسة (فهد راجح -2022)** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة والأثر بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي بوزارة النفط اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع وعينتها العاملين في وزارة النفط اليمنية ووحداتها التابعة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، اتباع نمط القيادة الاستبدادية تجاه العاملين بوزارة النفط ووحداتها التابعة، بينت الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بوزارة النفط ووحداتها التابعة كان عالياً، بينت الدراسة أن وزارة النفط ووحداتها التابعة تولي اهتماماً مقبولاً إلى حد ما (متوسطاً) بالمناخ التنظيمي.

**1) دراسة (رمضان، محمد، 2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين والتحفيز على الولاء التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية (المركز الرئيسي) وقد بلغ عدد العاملين (1477) موظفاً وبلغت عينة الدراسة (305) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، أن واقع سياسات الاختيار والتعيين والحوافز والتعويضات في المؤسسة العامة للاتصالات كان متوسطاً، وكان مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات مرتفعاً إلى حد ما، ففي بعض أسئلة أبعاد الولاء التنظيمي كان مستوى توافر (الولاء العاطفي) مرتفعاً، ومستوى توافر (الولاء الاستمراري) متوسطاً، وبالنسبة لمستوى توافر (الولاء المعياري) كان مرتفعاً، جاء تأثير فقرات سياسات الاختيار والتعيين والتحفيز

(2.98) وهي التي توضح موافقة أفراد عينة البحث، وانحراف معياري عن متوسط البيانات (1.109)، وهذا يعني توافر الحد المتوسط من الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

**3) دراسة (البهلوي، نهى 2019م)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في كل من مستشفى الثورة ومستشفى آزال والذي بلغ (2889) فرداً وكانت العينة (565) مفردة أي ما يعادل (79.8%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها، أن مستوى توفر الثقافة التنظيمية بلغ (67%) بمستوى متوسط وبدلالة إحصائي، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ (62%) بمستوى متوسط وبدلالة إحصائية، وجود أثر للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبدلالة إحصائية، ووجود اختلاف في تأثير الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مستشفى الثورة بنسبة (63.7%)، ومستشفى آزال بنسبة (51.5%) ولصالح مستشفى الثورة، أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً وارتباطاً بإدارة الجودة الشاملة جاءت وفقاً للترتيب الآتي: (أولا القيم التنظيمية ثم الأعراف التنظيمية تليها المعتقدات التنظيمية وأخيراً التوقعات التنظيمية).

على الولاء التنظيمي في المؤسسة متفاوتاً حيث جاءت فقرات (سياسات الحوافز والتعويضات) الأعلى تأثيراً على الولاء التنظيمي ثم فقرات (سياسات الاختيار والتعيين)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر سياسات الاختيار والتعيين والتحفيز على الولاء التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات تعزي للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

**(2) دراسة (خصاونة، 2016)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى وأثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا، مستوى وعينة الدراسة: تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة مكونة من 500 موظف في سبع شركات نسيج من الدرجة الممتازة، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، أن مستوى متوسطاً من العدالة بأبعادها المختلفة، ومستوى مرتفعاً من الولاء التنظيمي وبعدين (العاطفي والمستمر) في حين تبين وجود مستوى متوسط لبعده الولاء المعياري، ووجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين العدالة التنظيمية الولاء التنظيمي، وكذلك وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد العدالة منفردة ومجمعة على الولاء.

#### الدراسات الأجنبية:

**(3) دراسة (Giffen, 2015)** هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين كل من الثقافة التنظيمية للفنادق ونمط شخصية الموظفين في كاليفورنيا، الثقافة التنظيمية مع توافق الفرد والمنظمة، نمط شخصية الموظفين مع توافق الفرد والمنظمة، توافق الفرد والمنظمة مع نية دوران العمل، بالإضافة لإظهار

الاختلافات الديموغرافية في نية دوران العمل (الجنس، حالة التوظيف، العمر)، وتم اتباع المنهج التحليلي، وتضمن مجتمع البحث الموظفين فوق 18 في 14 فندق راقى في المنطقة الجنوبية في كاليفورنيا، والعينة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، ان هناك علاقة إيجابية معنوية ولكن ضعيفة للثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ونمط شخصية الموظفين، وهناك علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع توافق الفرد والمنظمة، وهناك علاقة سلبية معنوية قوية لتوافق الفرد والمنظمة مع نية دوران العمل، وهناك فروق ديموغرافية معنوية إحصائية في نية دوران العمل (الجنس، حالة التوظيف، العمر).

**(4) دراسة (Swapna 2015)** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أجريت الدراسة على أكبر ثلاث شركات في الهند (INFOSYS،WIPRO) وكانت عينة الدراسة مكونة من (410) موظفاً من أصل (4113) من مجتمع الدراسة (TC). وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: كلما تقدمت الفئة العمرية كان هناك رضا وظيفي والتزام تنظيمي. وجود فروق تعزوي (للفئات العمرية، الخبرة، الحالة الاجتماعية) حول نظرتهم إلى وجود الحياة الوظيفية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. ويجب على الشركات أن تهتم أكثر بجودة حياة العمل وخصوصاً المجالات التالية: (الامن والتعرض

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

1. منهجية إعداد هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وفي استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي ستستخدم بما يتناسب مع طبيعة الدراسة.
2. هذه الدراسة ستطبق في منظمات لها طابع تعليمي وهي الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.
3. تقدم كلاً من الدراسات السابقة والدراسة الحالية مفاهيم عامة عن الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي وأبعادها ونظرياتها وخصائصها وأهميتها، وعلاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي.

#### اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

1. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون إعدادها في ظروف غير اعتيادية وحاجة الجامعات لهذه الدراسة.
2. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في إمكانية تطبيقها في الظروف الاعتيادية وغير الاعتيادية.

#### ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابق

##### التالي:

1. ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية لهذه الدراسة.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد وتصميم أداة الاستبانة والتي ستقيس أبعاد الثقافة التنظيمية، وأبعاد الولاء التنظيمي.
3. معرفة واختيار عدد من المصادر والمراجع ذات العلاقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة.

للأخطار، والسلامة المهنية، والتقدير المعنوي (والمادي).

(5) دراسة ( Zilli & Ali - 2015 ) هدفت الدراسة إلى قياس تأثير جودة حياة العمل باعتباره مؤشراً للتنبؤ بالالتزام التنظيمي بين مديري المؤسسات الخاصة وتحديد الفرق بين مديري القطاع الخاص والعام في مدينة دهلي الهندية، وهدفت الدراسة أيضاً إلى فهم تأثير تصور وانطباعات المديرين حول جودة حياة العمل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن جودة حياة العمل تعمل على تحقيق الولاء التنظيمي في المجموعات كافة من المديرين لعينة الدراسة.

(6) دراسة (Emerson, 2013) هدفت

الدراسة: اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ونوايا دوران العمل مع توسط الدعم الإداري لهذه العلاقة في فيرجينيا أمريكا. وتم الاعتماد على أسلوب المسح. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، أن الثقافات الإنسانية (الثقافة الإبداعية وثقافة الجماعة) ترتبط عكسياً بشكل ضعيف مع نية دوران العمل، وهذه العلاقة مباشرة أو غير مباشرة (أي من خلال توسط كلٍّ من الدعم الإداري والرضا الوظيفي لهذه العلاقة)، وأن الثقافات التوجيهية (الثقافة البيروقراطية والثقافة الرشيدة) ترتبط عكسياً بعلاقة غير مباشرة فقط مع نية دوران العمل (يتوسط الدعم الإداري والرضا الوظيفي هذه العلاقة)، ولكن التأثير هنا صغير مقارنة مع الثقافات الإنسانية التي يشعر فيها الموظفون بالدعم والتقدير كأفراد لهم كيانههم.

العاملون في الجامعات الأهلية اليمنية، وكذلك الأعراف والتوقعات السائدة وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملون في الجامعة سواء داخل اوقات العمل الرسمي او خارجه.

- **القيم التنظيمية:** وتعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضمونها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ. (الزيباري 2020: 162)، ويعرف الباحث القيم التنظيمية إجرائياً بأنها قواعد سلوكية يستند إليها العاملون تجاه المواقف والأحداث المختلفة، كما أنها عادات يتصف بها العاملون في الجامعات الأهلية اليمنية.

- **المعتقدات التنظيمية:** عرفها (العميان، 2010، 313) بأنها مجموعة المفاهيم والأفكار المشتركة بين العاملين في إطار بيئة عمل موحدة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية وكل هذه الأفكار تلعب دوراً مهماً في المجتمع عندما يؤمن بها الأفراد وتصبح من ثقافتهم، ويحرصون على تطبيقها، ويعرف الباحث المعتقدات التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة افكار تتمثل في طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في الجامعات الأهلية اليمنية.

- **الأعراف التنظيمية:** عرفها (المرهضي، 2019، 199) بأنها عبارة عن عرف سلوكي غير مكتوبة يتم تطبيقه اجتماعياً في أوساط أعضاء المنظمة أو مجموعة العمل ويتكون هذا النوع من الأعراف السلوكية مع مرور الوقت وعمل الأفراد معاً وغالباً ما تكون نمطية، ويعرف الباحث الأعراف التنظيمية

4. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الاطلاع على تجارب بعض البلدان التي تم تطبيق تلك الدراسات فيها.

5. هذه الدراسة مكملت لجهود الدراسات السابقة وهو المتعارف عليه في مناهج البحث العلمي كلاً يكمل الآخر، فموضوع هذه الدراسة مهم حسب تقدير الباحث من الناحية النظرية والعملية لكل المنظمات لما لها من تأثير في مجالات العمل المتعددة.

### الإطار النظري: أولاً الثقافة التنظيمية:

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها وما يتعلق بها، وقد أصبح هذا الموضوع من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها وانتهائها. وتعد ثقافة المنظمة بمثابة الدليل الذي يوجه سيرها نحو تحقيق أهدافها، كما أنها في وقتنا الحالي بمثابة الروح للمنظمة إذ لا تستطيع أي منظمة مجابهة ما تلاقيه من أحداث وتغيير في بيئتها الداخلية والخارجية إلا برؤية منظمة يتحصل بها المعرفة التامة لكل موقع، وتلك هي الثقافة التنظيمية (المغربي أ 2016: 161).

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي "الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم (فهم موحد بينهم) يميز التنظيم عن غيره" أو هي "القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخل التنظيم أو مع من حوله والتي تنتبثق من محيط العمل" (الصيرفي 2009: 347).

يعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والمعتقدات التي يتصف بها

على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

- إن الثقافة التنظيمية تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (العميان 2010: 313-314 نقلاً عن عساف 2004: 127).

#### ثانياً: الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية إذ يعد من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، ولكنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية، كما أنه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية الذي يعتريه كثيراً من الخط والتضارب فهنا يرى الولاء بأنه عضوية الفرد من الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة، أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه وهناك ما يرى ضرورة انتقال الولاء على الجانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه وإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم لتحقيقها (المغربي، 2016، 191).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الولاء التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات وتسعى جميع المنظمات إلى تحقيقها لدى العاملين لديها، وخاصة إن

إجرائياً بأنها معايير وإجراءات تضبط إجراءات العمل في الجامعات الأهلية اليمنية.

- التوقعات التنظيمية: وعرفها (سلامة، 2015، 44) بأنها تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ويعرف الباحث التوقعات التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة التوقعات التي يتوقعها العاملون من الجامعات الأهلية اليمنية والأعراف خلال فترة عمل الفرد في الجامعات.

أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما تلعبه من دور في تحقيق أهدافها المختلفة، وللثقافة التنظيمية أهمية على كل مستويات المنظمة؛ على مستوى الأفراد، وعلى مستوى الجماعات، وعلى مستوى المنظمة ككل. ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- أهمية الثقافة التنظيمية على المستوى الفردي في أنها تهتم بتوفير المناخ التنظيمي المساعد على تحفيز العمال وعلى دمج أهداف العمال بأهداف المنظمة حتى يتحقق مبدأ (حب ما تعمل لتعمل ما تحب) وليتمكن الموظف من تخطيط مساره الوظيفي وفق سلوك محبب إليه يمكنه من الإبداع والترقي بالإضافة إلى مساعدته بما يلزمه من قيم ومعتقدات وأعراف ثقافية لتحقيق فاعليته ورفع مستوى كفاءته في العمل.

- (المغربي 2016 ب: 252).

- إن الثقافة التنظيمية تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبنا

بالارتباط الوجداني للجامعات الأهلية اليمنية واندماجهم مع الجامعات.

**الولاء الاستمراري:** عرفه (دعفوس، 2020، 21) يقصد به تكريس الفرد حياته من أجل استمرار بقاء حياة الجماعة، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية، ويعرف الباحث الولاء الاستمراري إجرائياً بأنه قيام العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية ببذل التضحيات من أجل بقاء المؤسسة واعتبار نفسه جزءاً لا يتجزأ منها.

**الولاء الأخلاقي:** عرفه (السالم، 2015، 52) ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي أغلب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل بل في الإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، ويعرف الباحث الولاء الأخلاقي إجرائياً بأنه قيام العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بانتهاج مبادئ وقيم المؤسسة باعتباره مثله الأعلى، والذي بموجبه يؤدي إلى التزام الفرد في البقاء بالمنظمة.

#### أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات بكافة أشكالها، ومن عدد كبير من الباحثين الذين قاموا بدراسة هذا الموضوع، وذلك نظراً لأهميته الكبيرة في رفع أداء العامل بشكل خاص، وأداء المنظمة بصورة عامة، وللولاء التنظيمي أهمية كبيرة، حيث إن نتائجه تعود بالنفع على الفرد العامل، وعلى جماعة العمل، وعلى المنظمة على حد سواء، ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي على النحو الآتي (ترمول، 2020،

226-228)

مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين.

ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني لدى العاملين في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الولاء لديهم، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي تهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة في الولاء العنصري الإنساني (فليه وعبدالمجيد، 2005، 285).

#### مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى بلوغه لما له من أثر فعال من استمرارية المنظمة والبقاء في المنافسة، واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. أما تعريف الولاء التنظيمي فهناك تعريفات مختلفة باختلاف آراء وأفكار الباحثين وكذلك الزوايا التي ينظرون منها إلى هذا المفهوم ومن هذه التعريفات على سبيل المثال: (المغربي، 2016، 191)، ويعرف الباحث الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه الوفاء والانتماء والارتباط الذي يشعر به العاملون تجاه الجامعات الأهلية اليمنية ورغبته في تحقيق أفضل النتائج من أجل الاستمرار والبقاء في الجامعات.

**الولاء العاطفي:** عرفه (السالم، 2015، 51) بأنه يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانتماء والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلالته وأهمية العمل وهويته، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف، ويعرف الباحث الولاء العاطفي إجرائياً بأنه شعور العاملين

القسم الثاني بقياس درجة أو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. المصادر الثانوية:

تم الاستعانة بعدد من المصادر الثانوية في هذه الدراسة وفي مقدمتها الكتب العلمية التي تطرقت إلى الجوانب النظرية ذات العلاقة بالظاهرة التنظيمية محل الدراسة بغرض فهمها وبناء الجانب النظري، وكذلك الدراسات السابقة المباشرة وغير مباشرة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستعانة أيضاً بعدد من التقارير والدوريات والنشرات الإحصائية الخاصة بنشاط الجامعات بشكل عام.

#### منهج الدراسة:

ل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة من أجل تطويرها وتحسينها، يعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، وايضا يعرف بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها. (المحمودي، 2019، 46)

#### مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في كافة الجامعات الأهلية اليمنية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء وعددها (30) جامعة، وتم اختيار (11) كعينة للدراسة ويتكون المجتمع المستهدف من العاملين فيها وعددهم (4235) مفردة، وتم اختيار الجامعات محل الدراسة وفقاً للآتي:

- 1- يعزز من مشاعر الفرد بالرضا والانتماء.
- 2- يزيد من رغبة الفرد العامل في البقاء بالمنظمة وعدم مغادرتها.
- 3- يعزز من تقبل الفرد العامل للثقافة التنظيمية.
- 4- يزيد من دافعية الفرد العامل نحو العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- 5- ينعكس على شخصية الفرد العامل بالإيجاب.
- 6- يقرب بين قيم وأهداف الفرد العامل وقيم وأهداف المنظمة.
- 7- يحقق المواطنة التنظيمية لدى الفرد العامل.
- 8- يزيد من تماسك أفراد جماعات العمل، والثقة فيما بينهم، وإعطائهم العزيمة على تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 9- يساعد المنظمة على الاحتفاظ بكوادرها البشرية التي تحمل أفكاراً إبداعية.
- 10- يقلل من دوران العمل.
- 11- يساعد المنظمة على تحقيق أهداف أكثر من التي تم التخطيط لها.
- 12- يساعد المنظمة على ضمان عدم تسرب أسرارها إلى المنظمات الأخرى المنافسة.

#### مصادر المعلومات

#### المصادر الأولية:

تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واختبار مدى وجودها في الواقع العملي. ويتم بناء الاستبانة على ضوء الجانب النظري للدراسة بما في ذلك الدراسات السابقة، وتتضمن على عدد من المحاور الرئيسية والفرعية ذات العلاقة بأثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، يختص القسم الأول بقياس أبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات، بينما يختص

موضوعياً لجميع المسميات الوظيفية من العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، بما يسهم في زيادة الكفاءة الإحصائية للدراسة والحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

وقد تم اختيار 20% من حجم المجتمع المتمثل في 11 جامعة والبالغ 4235 مفردة بطريقة التوزيع المتناسب الذي يوضحها الجدول الآتي:

- تاريخ التأسيس والتي مضى على الجامعة أكثر من عشر سنوات، حيث تعد هذه الفترة كافية لكسب الثقة المتبادلة بين العاملين والجامعة وكذلك هذه الفترة كافية لمعرفة ولاء العاملين في الجامعة.
  - عدد الكليات في تلك الجامعات.
  - عدد البرامج.
  - عدد الدفع التي تخرجت من الجامعات.
- وفي هذه الدراسة تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية من أجل تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً

جدول رقم (1) يبين توزيع العينة على أفراد مجتمع الدراسة

م	الجامعة - الكلية	سنة التأسيس	عدد العاملين	نسبة حجم العينة 20%
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1993م	1201	241
2	الجامعة اليمنية	1995م	343	69
3	الجامعة الوطنية	1994م	461	93
4	جامعة الملكة أروى	1996م	229	46
5	جامعة العلوم الحديثة	2004م	355	71
6	جامعة المستقبل	2004م	255	51
7	جامعة آزال للتنمية البشرية	2008م	227	46
8	الجامعة اليمنية الأردنية	2008م	215	43
9	جامعة الناصر	2008م	348	70
10	جامعة تونتيك الدولية	2009م	373	75
11	جامعة الرازي	2009م	228	46
الإجمالي			4235	851

المصدر: إعداد الباحث

- حجم العينة بناء على برنامج G.power عند حجم أثر 0.02 وهو الحد الأدنى لحجم الأثر وفقاً ل (Cohen, 1988) وعند قوة رفض 0.80 وهي القيمة المتعارف عليها وعند مستوى دلالة 0.05 وهي القيمة المتعارف عليها إحصائياً وعدد

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد العاملين في الجامعات الأهلية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء التي تم اختيارها بلغ (4235) عاملاً في المستويات الوظيفية المختلفة. وتكون عينة الدراسة عشوائية طبقية وتم تحديدها باستخدام البرامج الإحصائية كالاتي:

متغيرين (مستقل - وسيط) حجم العينة المطلوبة - بناء على جدول Morgan and Krejcie (1970) لمجتمع يتكون من 4235 حجم العينة (العينة المطلوبة 311)  
المطلوبة 351 مستجيبا

جدول رقم (2) يبين حجم العينة

م	الجامعة - الكلية	سنة التأسيس	عدد العاملين	نسبة حجم العينة %20	العدد من العينة	النسبة من العينة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1993م	1201	28.36%	100	28.4%
2	الجامعة اليمنية	1995م	343	8.10%	28	8.1%
3	الجامعة الوطنية	1994م	461	10.89%	38	10.9%
4	جامعة الملكة أروى	1996م	229	5.41%	19	5.4%
5	جامعة العلوم الحديثة	2004م	355	8.38%	29	8.4%
6	جامعة المستقبل	2004م	255	6.02%	21	6.0%
7	جامعة آزال للتنمية البشرية	2008م	227	5.36%	19	5.4%
8	الجامعة اليمنية الأردنية	2008م	215	5.08%	18	5.1%
9	جامعة الناصر	2008م	348	8.22%	29	8.2%
10	جامعة تونتيك الدولية	2009م	373	8.81%	31	8.8%
11	جامعة الرازي	2009م	228	5.38%	19	5.4%
	الإجمالي		4235	100.00%	351	100.0%

وبناءً على ذلك فإن حجم العينة يجب ألا يقل عن 351  
الاختبارات الإحصائية

مدى موافقة أفراد العينة. كما تم توظيف كل من الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات ودراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### تقييم بيانات الدراسة

تم استبعاد 35 استبانة من إجمالي 393 استبانة بسبب انحراف متوسطاتها عن المتوسط الكلي للدراسة وبالتالي تم تحليل 358 استبانة.

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 28، حيث تم توظيف مجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدقها. بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية ومؤشر الأهمية النسبية لوصف

## ثبات أداة الدراسة

جدول رقم (3) يبين اختبار ثبات أداة الدراسة

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	البعد	المتغير
6	.873	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
6	.750	المعتقدات التنظيمية	
6	.887	التوقعات التنظيمية	
5	.813	الأعراف التنظيمية	
5	.846	الولاء العاطفي	الولاء التنظيمي
5	.887	الولاء الاستمراري	
5	.895	الولاء الأخلاقي	

تشير نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ إلى أن الأداة تمتاز بدرجة عالية من الثبات والموثوقية في قياس المتغيرات المختلفة. حيث تراوحت قيم ألفا لكرونباخ بين 0.750 و0.895، مما يعكس قدرة الأداة على قياس المفاهيم المستهدفة بشكل دقيق. صدق أداة الدراسة

جدول رقم (4) يبين صدق أداة الدراسة

الثقافة التنظيمية		معامل الارتباط	القيم التنظيمية
الدلالة			
.000	.775		القيم التنظيمية
.000	.819		المعتقدات التنظيمية
.000	.823		التوقعات التنظيمية
.000	.722		الأعراف التنظيمية

تشير نتائج معامل الارتباط في الجدول (4) إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي الكلي عند مستوى 0.01، مما يؤكد قوة وصدق الأداة في قياس أبعاد الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (5) يبين معامل الارتباط

الولاء التنظيمي		معامل الارتباط	الولاء العاطفي
الدلالة			
.000	.873		الولاء العاطفي
.000	.839		الولاء الاستمراري
.000	.768		الولاء الأخلاقي

التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟ ولإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على مستوى الأبعاد ثم الفقرات وتم توضيحه على النحو التالي:

#### المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

تشير نتائج معاملات الارتباط في الجدول (5) إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة بين الولاء التنظيمي وأبعاده المختلفة عند مستوى 0.01 هذه النتائج تشير إلى أن أبعاد الولاء التنظيمي المختلفة ترتبط ارتباطاً قوياً ودالاً مع الولاء التنظيمي بشكل عام وهذا يعزز صدق المقياس الذي يقيس الولاء التنظيمي.

#### نتائج الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال: ما مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات

جدول رقم (6) يبين احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية

القيم التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
القيم التنظيمية	6.025	0.747	86.1%	مرتفع
المعتقدات التنظيمية	5.599	0.804	80.0%	مرتفع
التوقعات التنظيمية	5.315	1.105	75.9%	مرتفع
الأعراف التنظيمية	5.955	0.719	85.1%	مرتفع
الثقافة التنظيمية	5.724	0.667	81.8%	مرتفع

أما المعتقدات التنظيمية، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 5.599 وانحراف معياري 0.804، مما يشير إلى أن العاملين في الجامعة يوافقون بشكل جيد على المعتقدات التي تحدد المبادئ الأساسية والسلوكيات المتوقعة في البيئة التنظيمية. ورغم أن هذا المتوسط يعد مرتفعاً، فإن الانحراف المعياري يظهر وجود بعض الاختلافات بين الآراء حول هذه المعتقدات، مما قد يعكس اختلافاً في درجة الالتزام أو الفهم الموحد للمعتقدات التنظيمية بين العاملين.

أخيراً، جاءت التوقعات التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط 5.315 وانحراف معياري 1.105، مما يشير إلى وجود بعض التفاوت في الموافقة بين الإدارة والعاملين على التوقعات التنظيمية. ورغم أن التقدير اللفظي لهذه الفقرة كان "مرتفعاً"، إلا أن الانحراف

من الجدول (6)، يمكن ملاحظة توزيع الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على النحو التالي:

أولاً، القيم التنظيمية التي حققت أعلى متوسط بواقع 6.025 مع انحراف معياري قدره 0.747. هذا يعكس أهمية كبيرة للقيم التنظيمية في تشكيل سلوك الأفراد داخل المنظمة. يشير التقدير اللفظي "مرتفع" إلى توافق عالٍ مع هذه القيم، مما يعني أن العاملين في الجامعة يعتبرون القيم التنظيمية جزءاً أساسياً من ثقافتهم المؤسسية.

ثانياً، الأعراف التنظيمية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 5.955 وانحراف معياري 0.719، وهو ما يعكس رضا العاملين عن الأعراف المتبعة في الجامعة. وتُظهر الأرقام أن هناك التزاماً قوياً من قبل العاملين بالإجراءات والمعايير السلوكية التي تفرضها المنظمة، مما يساهم في استقرار بيئة العمل.

والأعراف التنظيمية لتطوير بيئة عمل أكثر دعمًا، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. وبعد أن تم تناول أبعاد الثقافة التنظيمية ككل قام الباحث بعرض مفصل لفقرات تلك الأبعاد كما يأتي:  
**القيم التنظيمية**

المعياري العالي يشير إلى وجود تباين في فهم التوقعات، ما قد يعكس بعض الفجوات في التواصل أو الفهم المتبادل. وفي المجمل، بلغ المتوسط الكلي لمتغير "الثقافة التنظيمية" 5.724 مع انحراف معياري 0.667، مما يعكس تقديرًا مرتفعًا للثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية. يُظهر هذا التقييم الحاجة إلى تعزيز القيم

جدول رقم (7) يبين احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعدها القيم التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يظهر العاملون في الجامعة التزامًا بالأمانة والنزاهة في جميع تعاملاتهم مع كافة الأطراف المستفيدة.	6.130	0.999	87.6%	مرتفع
2	يتمتع العاملون في الجامعة بالقدرة الكافية للعمل بروح الفريق الواحد	6.000	0.989	85.7%	مرتفع
3	يساهم العاملون في الجامعة بتعزيز الإبداع في تقديم خدمات التعليم.	6.000	0.921	85.7%	مرتفع
4	يتعامل العاملون في الجامعة مع العملاء بمهنية عالية.	5.970	0.963	85.3%	مرتفع
5	يساهم العاملون في الجامعة بشكل فعال في بناء شعور قوي بالولاء للجامعة.	5.840	1.064	83.4%	مرتفع
6	يقوم العاملون بالجامعة بالحفاظ على ممتلكات الجامعة.	6.210	0.762	88.7%	مرتفع جدا
	القيم التنظيمية	6.025	0.747	86.1%	مرتفع

أساسيًا من القيم التنظيمية التي تركز على الحفاظ على الأصول لضمان استدامة الجامعة. بينما جاءت الفقرة رقم 5 التي تنص على "يساهم العاملون في الجامعة بشكل فعال في بناء شعور قوي بالولاء للجامعة" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 5.840 وانحرافاً معيارياً قدره 1.064. وهذا يعزى إلى أن بعض العاملين قد لا يشعرون بالارتباط العاطفي الكافي مع المؤسسة بسبب عوامل قد تشمل بيئة العمل أو الثقافة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك في سياق

من الجدول (7) جاءت الفقرة رقم 6 التي تنص على "يقوم العاملون بالجامعة بالحفاظ على ممتلكات الجامعة" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 6.210 وانحرافاً معيارياً قدره 0.762. وهذا يعزى إلى التزام العاملين في الجامعة بالحفاظ على الممتلكات كجزء من مسؤولياتهم اليومية، مما يعكس التوجهات التنظيمية نحو الحفاظ على موارد الجامعة وتقديرها. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها تمثل جزءًا

القيم التنظيمية في الجامعات الأهلية تمثل جزءاً مهماً من ثقافة العمل وتُعتبر ذات أهمية عالية لدى العاملين في هذه الجامعات.

الجامعات الأهلية بأنها قد تفتقر إلى برامج تحفيزية أو سياسات تساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي لدى جميع العاملين.

وجاء المتوسط الكلي لُبعد "القيم التنظيمية" يساوي 6.025 وانحرافه المعياري 0.747، مما يشير إلى أن

### المعتقدات التنظيم

جدول رقم (8) يبين احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعدها المعتقدات التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يؤمن العاملون في الجامعة بأهمية المشاركة في صناعة القرارات داخل الجامعة.	5.780	1.073	82.6%	مرتفع
2	يملك العاملون في الجامعة المهارات اللازمة التي تؤهلهم لإنجاز مهامهم ذاتياً، دونما مساعدة الآخرين.	5.940	0.899	84.9%	مرتفع
3	يعتقد العاملون في الجامعة بتواضع الحوافز المادية مقارنة باحتياجاتهم.	5.690	1.252	81.3%	مرتفع
4	يعتقد العاملون في الجامعة بتواضع عدالة منح الحوافز المعنوية	5.410	1.411	77.3%	مرتفع
5	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل مشجعة على الإبداع.	5.310	1.345	75.9%	مرتفع
6	تعتقد إدارة الجامعة بأهمية الابتكار في تقديم الخدمات.	5.460	1.169	78.0%	مرتفع
	المعتقدات التنظيمية	5.599	0.804	80.0%	مرتفع

المعنوية" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 5.410 وانحرافاً معيارياً قدره 1.411. وهذا يعزى إلى أن بعض العاملين قد يشعرون بأن الحوافز المعنوية التي تُمنح لهم ليست عادلة أو غير كافية مقارنة مع مساهماتهم. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها قد تفتقر إلى سياسات واضحة أو عادلة في منح الحوافز المعنوية، مما قد يؤثر على شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف.

وجاء المتوسط الكلي لُبعد "المعتقدات التنظيمية" يساوي 5.599 وانحرافه المعياري 0.804، مما يشير إلى أن المعتقدات التنظيمية في الجامعات الأهلية تمثل جزءاً

من الجدول (8) جاءت الفقرة رقم 2 التي تنص على "يملك العاملون في الجامعة المهارات اللازمة التي تؤهلهم لإنجاز مهامهم ذاتياً، دونما مساعدة الآخرين" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 5.940 وانحرافاً معيارياً قدره 0.899. وهذا يعزى إلى الثقة الكبيرة التي يمتلكها العاملون في مهاراتهم الفردية وقدرتهم على إنجاز مهامهم بكفاءة دون الحاجة للمساعدة من الآخرين. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها تهتم بتدريب موظفيها وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، مما يعزز استقلاليتهم في العمل.

بينما جاءت الفقرة رقم 4 التي تنص على "يعتقد العاملون في الجامعة بتواضع عدالة منح الحوافز

## التوقعات التنظيمية

مهماً من الثقافة التنظيمية للجامعة وتعتبر ذات أهمية عالية لدى العاملين في هذه المؤسسات.

جدول رقم (9) يبين احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعث التوقعات التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تتظر إدارة الجامعة إلى العنصر البشري أنه من أهم مواردها.	5.680	1.250	81.1%	مرتفع
2	تقدر إدارة الجامعة الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز	5.270	1.360	75.3%	مرتفع
3	تحرص إدارة الجامعة على خلق وتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين فيها.	5.330	1.394	76.1%	مرتفع
4	تمنح إدارة الجامعة الحوافز المادية المتوقعة من العاملين.	4.940	1.591	70.6%	مرتفع إلى حد ما
5	يبذل العاملون الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها إدارة الجامعة منهم.	5.810	1.034	83.0%	مرتفع
6	توزع إدارة الجامعة الحوافز المعنوية حسب ما هو متوقع.	4.870	1.593	69.6%	مرتفع إلى حد ما
	التوقعات التنظيمية	5.315	1.105	75.9%	مرتفع

بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 4.870 وانحرافاً معيارياً قدره 1.593. وهذا يعزى إلى أن العاملين قد يشعرون بأن الحوافز المعنوية التي يحصلون عليها لا تتوافق مع توقعاتهم أو مع الجهود التي يبذلونها. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها قد تواجه صعوبة في توزيع الحوافز المعنوية بشكل يتناسب مع توقعات العاملين، مما قد يؤثر على شعورهم بالرضا.

وجاء المتوسط الكلي لبعث "التوقعات التنظيمية" يساوي 5.315 وانحرافه المعياري 1.105، مما يشير إلى أن التوقعات التنظيمية في الجامعات الأهلية تُعتبر

من الجدول (9) جاءت الفقرة رقم 5 التي تنص على "يبذل العاملون الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها إدارة الجامعة منهم" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 5.810 وانحرافاً معيارياً قدره 1.034. وهذا يعزى إلى التزام العاملين وجهودهم المستمرة لتحقيق التوقعات العالية التي تحددها الإدارة. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها تولي أهمية كبيرة لتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية، مما يعزز رغبتهم في تحقيق الأداء العالي.

بينما جاءت الفقرة رقم 6 التي تنص على "توزع إدارة الجامعة الحوافز المعنوية حسب ما هو متوقع"

## الأعراف التنظيمي

مهمة لدى العاملين، لكنها قد تحتاج إلى تحسين في بعض الجوانب مثل توزيع الحوافز المعنوية والمادية.

جدول رقم (10) يبين احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعدها الأعراف التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يتبادل العاملون في الجامعة الخبرات فيما بينهم.	5.900	1.005	84.3%	مرتفع
2	يلتزم العاملون في الجامعة بأوقات الدوام (حضوراً وانصرافاً).	5.990	0.976	85.6%	مرتفع
3	يستمر العاملون في الجامعة بالعمل رغم التحديات التي تواجههم.	6.130	0.888	87.6%	مرتفع
4	يقوم العاملون في الجامعة بتطوير أدائهم باستخدام التقنيات الحديثة.	5.820	0.987	83.1%	مرتفع
5	يقوم العاملون في الجامعة باقتراح حلول للمشاكل التي يواجهونها.	5.920	0.882	84.6%	مرتفع
	الأعراف التنظيمية	5.955	0.719	85.1%	مرتفع

سياق الجامعات الأهلية بأنها قد تقتصر إلى الاستثمار الكافي في تحسين المهارات التقنية للعاملين.

وجاء المتوسط الكلي لبعدها "الأعراف التنظيمية" يساوي 5.955 وانحرافه المعياري 0.719، مما يشير إلى أن الأعراف التنظيمية في الجامعات الأهلية تُعتبر ذات أهمية كبيرة، وأن العاملين يتبعون تقاليد عمل قوية ومتوافقة مع التوقعات، مما يساهم في تعزيز بيئة العمل المؤسسية.

## المتغير التابع: الولاء التنظيمي

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: (ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء الأخلاقي) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ولإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مستوى الأبعاد ثم الفقرات وتم توضيحه على النحو التالي:

من الجدول (10) جاءت الفقرة رقم 3 التي تنص على "يستمر العاملون في الجامعة بالعمل رغم التحديات التي تواجههم" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 6.130 وانحرافاً معيارياً قدره 0.888. وهذا يعزى إلى التقاني والروح المعنوية العالية التي يتمتع بها العاملون في الجامعة، والتي تدفعهم إلى الاستمرار في العمل رغم التحديات التي قد تواجههم. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها تشجع على الصمود والإصرار، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة صعوبات العمل.

بينما جاءت الفقرة رقم 4 التي تنص على "يقوم العاملون في الجامعة بتطوير أدائهم باستخدام التقنيات الحديثة" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 5.820 وانحرافاً معيارياً قدره 0.987. وهذا يعزى إلى أن بعض العاملين قد لا يملكون الفرص الكافية أو التدريب المناسب لاستخدام التقنيات الحديثة في تطوير أدائهم. ويمكن تفسير ذلك في

### جدول رقم (11) احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
مرتفع	84.3%	0.825	5.903	الولاء العاطفي
مرتفع إلى حد ما	73.5%	1.205	5.146	الولاء الاستمراري
مرتفع	86.6%	0.795	6.062	الولاء الأخلاقي
مرتفع	81.5%	0.780	5.703	الولاء التنظيمي

يشعرون بالثقة في المستقبل الوظيفي إلى حد ما، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تؤثر في رضاهم عن فرص الترقية والتطور الوظيفي. قد يكون هذا مرتبطاً بالفرص المحدودة أو بالضغط المهنية التي يواجهها الموظفون في الجامعة.

أما **الولاء التنظيمي** بشكل عام، فقد جاء بمتوسط 5.703 مع انحراف معياري 0.780، مما يعني أن العاملين في الجامعة يعبرون عن مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي. هذه النتيجة تشير إلى ارتباط قوي بالجامعة من حيث الأداء والتزامهم بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. هذا يعكس بيئة عمل تشجع على الاستقرار والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الجامعة.

بناءً على نتائج الأبعاد المختلفة للولاء التنظيمي، نجد أن العاملين في الجامعة يمتلكون مستوى مرتفعاً من الولاء العاطفي والأخلاقي، مع درجة أقل من الولاء الاستمراري، مما يشير إلى أنهم يشعرون بالانتماء والتقدير في بيئة العمل، إلا أن هناك حاجة لتحسين الفرص الوظيفية ورفع مستوى الرضا الوظيفي على المدى الطويل.

**الولاء الأخلاقي:** من الجدول (11) احتل الولاء الأخلاقي المرتبة الأولى بمتوسط 6.062 وانحراف معياري 0.795، مما يشير إلى أن العاملين في الجامعة لديهم ولاء قائم على القيم والمبادئ الأخلاقية التي تروج لها المؤسسة. الموظفون يشعرون بالثقة في المستقبل المهني والوظيفي داخل الجامعة، مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. هذا يشير إلى بيئة عمل تحترم قيم الأخلاق وتؤمن بالعدالة والفرص المتساوية.

جاء **الولاء العاطفي** المرتبة الثانية بمتوسط بلغ 5.903 مع انحراف معياري 0.825، مما يعكس تعلقاً عاطفياً قوياً لدى العاملين بالجامعة. العاملون يشعرون بالفخر والانتماء لهذه الجامعة ويظهرون استعداداً لبذل جهد إضافي من أجل نجاحها. تعكس هذه النتيجة أن الموظفين يقدرون الجو العاطفي والإنساني داخل المؤسسة، ويعتبرونها جزءاً من هويتهم الشخصية.

جاء **الولاء الاستمراري** بالمرتبة الأخيرة بمتوسط 5.146 مع انحراف معياري 1.205، وهو يعد من الأبعاد التي تظهر مستوى أقل من الولاء مقارنة بالأبعاد الأخرى. تعكس هذه النتيجة أن العاملين في الجامعة

## الولاء العاطفي:

جدول رقم (12) احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الولاء العاطفي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يشعر العاملون بالفخر لكونهم جزءًا من هذه الجامعة.	6.030	0.983	86.1%	مرتفع
2	يبذل الفرد في الجامعة جهد إضافي من أجل نجاح هذه الجامعة	6.100	0.900	87.1%	مرتفع
3	يشعر العاملون في الجامعة بالارتباط بزملائهم في العمل.	6.010	0.966	85.9%	مرتفع
4	يفضل العاملون العمل في هذه الجامعة عن أي جامعة أخرى.	5.700	1.191	81.4%	مرتفع
5	يشعر العاملون بالامتنان لعملمهم في هذه الجامعة.	5.680	1.174	81.1%	مرتفع
	الولاء العاطفي	5.903	0.825	84.3%	مرتفع

عليها، حيث سجلت متوسطًا قدره 5.700 وانحرافًا معياريًا قدره 1.191. وهذا يعزى إلى أن بعض العاملين قد يشعرون بعدم وجود تميز كبير للعمل في هذه الجامعة مقارنةً بغيرها من الجامعات. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها قد تقتصر إلى بعض العوامل التي قد تجعلها الخيار الأول للعاملين، مثل الحوافز أو الظروف المهنية المتفوقة.

وجاء المتوسط الكلي لبعء "الولاء العاطفي" يساوي 5.903 وانحرافه المعياري 0.825، مما يشير إلى أن الولاء العاطفي للعاملين في الجامعات الأهلية مرتفع، حيث يظهر الموظفون ارتباطًا قويًا وحبًا للعمل في المؤسسة، وهو ما يعزز التفاعل الإيجابي والأداء في بيئة العمل.

## الولاء الاستمراري

جدول رقم (13) احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الولاء الاستمراري

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يسعى العاملون لبقاء في هذه الجامعة لفترة طويلة.	5.520	1.270	78.9%	مرتفع
2	يشعر العاملون بالثقة لمستقبلهم المهني والوظيفي في الجامعة.	5.170	1.413	73.9%	مرتفع إلى حد ما
3	تلمي الجامعة احتياجات العاملين فيها.	5.040	1.466	72.0%	مرتفع إلى حد ما

4	يشعر العاملون بالرضا لفرص الترقية والتطور الوظيفي في الجامعة.	4.850	1.569	69.3%	مرتفع إلى حد ما
5	توفر الجامعة فرص التعلم للعاملين فيها.	5.150	1.516	73.6%	مرتفع إلى حد ما
	الولاء الاستمراري	5.146	1.205	73.5%	مرتفع إلى حد ما

قدره 1.569. وهذا يعزى إلى أن بعض العاملين قد لا يشعرون بالرضا التام عن الفرص المتاحة لهم للترقية أو التطور الوظيفي داخل الجامعة. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها قد تفتقر إلى بعض البرامج الواضحة للتطور الوظيفي أو قد تكون فرص الترقية محدودة مقارنة بما يتوقعه العاملون.

وجاء المتوسط الكلي لُبعد "الولاء الاستمراري" يساوي 5.146 وانحرافه المعياري 1.205، مما يشير إلى أن الولاء الاستمراري للعاملين في الجامعات الأهلية يعتبر مرتفعاً إلى حد ما، حيث يظل العاملون متمسكين بمؤسستهم، ولكن مع وجود بعض الملاحظات حول فرص التطور الوظيفي والاستقرار المهني.

#### الولاء الأخلاقي

جدول رقم (14) احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد الولاء العاطفي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يسعى العاملون للبقاء في هذه الجامعة لفترة طويلة.	6.100	0.916	87.1%	مرتفع
2	يشعر العاملون بالثقة لمستقبلهم المهني والوظيفي في الجامعة.	6.130	0.856	87.6%	مرتفع
3	تلبى الجامعة احتياجات العاملين فيها.	6.100	0.888	87.1%	مرتفع
4	يشعر العاملون بالرضا لفرص الترقية والتطور الوظيفي في الجامعة.	6.100	0.904	87.1%	مرتفع
5	توفر الجامعة فرص التعلم للعاملين فيها.	5.880	1.145	84.0%	مرتفع
	الولاء الأخلاقي	6.062	0.795	86.6%	مرتفع

عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 6.130 وانحرافاً معيارياً قدره 0.856. وهذا يعزى إلى أن العاملين في الجامعة يشعرون بالثقة في مستقبلهم

من الجدول (13) جاءت الفقرة رقم 1 التي تنص على "يسعى العاملون للبقاء في هذه الجامعة لفترة طويلة" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 5.520 وانحرافاً معيارياً قدره 1.270. وهذا يعزى إلى أن العاملين يشعرون بالاستقرار والرغبة في البقاء في الجامعة لفترة طويلة نتيجة للعوامل الداعمة مثل بيئة العمل والفرص المتاحة. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها توفر بيئة مناسبة تشجع العاملين على البقاء والارتباط بالجامعة.

بينما جاءت الفقرة رقم 4 التي تنص على "يشعر العاملون بالرضا لفرص الترقية والتطور الوظيفي في الجامعة" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 4.850 وانحرافاً معيارياً

من الجدول (14) جاءت الفقرة رقم 2 التي تنص على "يشعر العاملون بالثقة لمستقبلهم المهني والوظيفي في الجامعة" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة

إلى برامج تدريبية شاملة أو قد تكون الفرص المقدمة محدودة مقارنة بما يتوقعه العاملون.

وجاء المتوسط الكلي لُبعد "الولاء الأخلاقي" يساوي 6.062 وانحرافه المعياري 0.795، مما يشير إلى أن الولاء الأخلاقي للعاملين في الجامعات الأهلية مرتفع، حيث يظهرون التزامًا قويًا بالمؤسسة ومستقبلهم المهني فيها.

ثالثاً: نتائج الإجابة ع السؤال الثالث (هل يوجد أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باختبار الفرضية الآتية

المهني داخل المؤسسة بسبب الاستقرار الوظيفي والفرص المتاحة للنمو والتطور. يمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها توفر بيئة داعمة تسهم في تعزيز الثقة في المسار المهني للعاملين.

بينما جاءت الفقرة رقم 5 التي تنص على "توفر الجامعة فرص التعلم للعاملين فيها" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث سجلت متوسطاً قدره 5.880 وانحرافاً معيارياً قدره 1.145. وهذا يعزى إلى أن بعض العاملين قد يشعرون بأن فرص التعلم والتطوير غير كافية أو لا تلبي احتياجاتهم بشكل كامل. يمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية بأنها قد تفتقر

جدول 15 اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (الانحدار الخطي البسيط)

ملخص النموذج		معامل الارتباط		معامل التحديد	
معامل الارتباط	معامل التحديد	F	T	الدالة	معامل الانحدار
0.765 <sup>a</sup>	.585	501.006	22.383	<.001 <sup>b</sup>	0.894
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية					
المتغير التابع: الولاء التنظيمي					

أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية قوية ويؤكد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. بينت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية حيث جاءت قيمة معامل الانحدار تساوي **0.894 (B)** وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001 مما يعزز قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تظهر أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي ودال على الولاء التنظيمي . في البداية، توضح جدول ملخص النموذج أن معامل تحديد R بلغ 0.585، مما يعني أن 58.5% من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة الثقافة التنظيمية. يشير إلى أن النموذج يفسر التباين بشكل مناسب بعد ضبط تأثير المتغيرات الأخرى.

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) ، نلاحظ أن قيمة F بلغت 501.006 مع مستوى دلالة أقل من 0.001 (Sig. <.001) ، مما يشير إلى

## اختبار الفرضيات الفرعية

جدول 16 اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

معاملات الانحدار			البعد	تباين الانحدار		ملخص النموذج		
الدالة	T	بيتا		الدالة	F	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط
.026	2.229	.101	القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية التوقعات التنظيمية الأعراف التنظيمية	<.001 <sup>b</sup>	157.242	.636	.641	.800 <sup>a</sup>
.455	-.747-	.032-						
<.001	11.866	.355						
<.001	9.962	.455						
المتغير التابع: الولاء التنظيمي								

2.229، مما يدل على دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة 0.026 مما يعزز قبول الفرضية. ثانيًا، أظهرت المعتقدات التنظيمية عدم وجود تأثير دال على الولاء التنظيمي، حيث كان المعامل - (B) 0.032 وقيمة t بلغت -0.747، مع مستوى دلالة 0.455، مما يشير إلى عدم تأثير هذه البعد على الولاء التنظيمي. مما يعزز رفض الفرضية. ثالثًا، تبين أن التوقعات التنظيمية لها تأثير إيجابي ودال بشكل كبير على الولاء التنظيمي، حيث بلغ المعامل 0.355 وقيمة كانت 11.866، مع مستوى دلالة <.001، مما يؤكد أهمية التوقعات التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي. مما يعزز قبول الفرضية. أخيرًا، أظهرت الأعراف التنظيمية تأثيراً إيجابياً ودالاً على الولاء التنظيمي، حيث بلغ المعامل (B) 0.455 وقيمة t بلغت 9.962، مع مستوى دلالة <.001، مما يدل على أهمية هذا البعد في تعزيز الولاء لدى الأفراد في المنظمة. مما يعزز قبول الفرضية.

يبين الجدول (16) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، حيث تشير إلى وجود تأثيرات متنوعة من أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي. من ملخص النموذج، يظهر أن معامل الارتباط R بلغ 0.800، وجاءت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.636 مما يعني أن 63.6% من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية). من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نلاحظ أن قيمة ف كانت 157.242 مع مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية ويؤكد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. تشير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية إلى تأثيرات متفاوتة لأبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي. أولاً، بينت نتائج الدراسة أن القيم التنظيمية لها تأثير إيجابي ودال على الولاء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن المعامل (B) بلغ 0.101 وقيمة t بلغت

إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.001 مما يعزز قبول الفرضية الرئيسة للدراسة

- وجود تأثيرات متنوعة من أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، حيث بينت أن القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية تمثل أبعاداً مؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي، في حين أن المعتقدات التنظيمية لا تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

#### التوصيات:

- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على قيم مشتركة مثل التعاون، والشفافية، والعدالة، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتوعية الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالقيم الأساسية للجامعة وأهميتها في تحقيق الأهداف المشتركة.
- العمل على تحسين الفرص الوظيفية ورفع مستوى الرضا الوظيفي على المدى الطويل والعمل على تعزيز شعور الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالانتماء للجامعة.
- العمل أكثر على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تعزز الانتماء والولاء وتشجع على الاستقرار والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الجامعة.
- تعزيز شعور الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالانتماء إلى الجامعة من خلال المعتقدات التنظيمية، من خلال تنظيم فعاليات وأنشطة تعزز الهوية التنظيمية، مثل الاحتفالات السنوية أو الأنشطة الاجتماعية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية تمثل أبعاداً مؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي، في حين أن المعتقدات التنظيمية لا تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

#### خلاصة النتائج:

- أن هناك حاجة إلى تعزيز القيم والأعراف التنظيمية لتطوير بيئة عمل أكثر دعماً، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.
- أن العاملين في الجامعة يعبرون عن مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي وهذه النتيجة تشير إلى ارتباط قوي بالجامعة من حيث الأداء والتزامهم بالتوجهات الاستراتيجية للجامعة، وهذا يعكس بيئة عمل تشجع على الاستقرار والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الجامعة.
- أن العاملين في الجامعة يمتلكون مستوى مرتفعاً من الولاء العاطفي والأخلاقي، مع درجة أقل من الولاء الاستمراري، مما يشير إلى أنهم يشعرون بالانتماء والتقدير في بيئة العمل، إلا أن هناك حاجة لتحسين الفرص الوظيفية ورفع مستوى الرضا الوظيفي على المدى الطويل.
- تظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي ودال على الولاء التنظيمي مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل ذا دلالة إحصائية قوية ويؤكد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- بينت النتائج أن هناك أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية حيث جاءت قيمة معامل الانحدار تساوي 0.894 (B) وجاءت قيمة ت دالة

## المراجع

- باتنة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9، العدد 3، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
- [10] الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي/ التحليل على مستوى المنظمات. المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية - مصر.
- [11] العليمي، عبدالسلام (2020)، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي باليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، اليمن.
- [12] العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، 2010م.
- [13] المحمودي، محمد، مناهج البحث العلمي، دار الكتب الطبعة الثالثة 2019م.
- [14] المرهضي، سنان غالب، التغيير والتطوير التنظيمي مدخل تطبيقي، الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، صنعاء، 2021م.
- [15] المغربي (أ)، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). أصول الإدارة والتنظيم. ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- [16] المغربي (ب)، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). السلوك التنظيمي. ط1 دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- [17] ترمول، محمد لطفي. (2020) الولاء التنظيمي المسجد لأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- [18] حمزة، فراس، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- [19] خصاونة، أنيس صقر، والعكرب، فاروق ابراهيم، (2016) أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، سوريا
- [1] احمد، حسام قرني، (2018)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، مج38، ع2.
- [2] الأرياني، ميسون، (2021م)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري في شركة الأدوية اليمنية، رسالة ماجستير، اليمن.
- [3] البهلولي، نهى، (2019م)، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقارنة بين مستشفى الثورة العام النموذجي بصنعاء ومستشفى آزال، رسالة ماجستير، اليمن.
- [4] الترهوني، رمضان سعد كريم، بحيج خديجة احمد عثمان، (2016)، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة لمعلمي، مدراس التعليم الأساسي بمدينة بالغازي، نقد وتنوير، العدد الرابع، الفصل الاول، السنة الثانية.
- [5] الجيلاني نجار، وعبدالباسط حريز محمد، (2017)، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة سونلغاز بالوادي. رسالة ماجستير، الجزائر.
- [6] الحطاء، نبيل علي أحمد، (2018) أثر النمط القيادي في تحديد مستوى الإبداع الإداري من خلال ثقافة المنظمة، دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير، اليمن.
- [7] الزيباري، جعفر خانو، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020
- [8] السالم، ماهر علي الصالح، (2015)، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، سوريا.
- [9] الصالح، نفيسي وسليمة بوزيد (2021) أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي في قطاع الخدمات: دراسة ميدانية بمؤسسة الصحة العمومية بعين التوتة، ولاية

- [20] دغفوس، عبدالكريم محمود ضوء، (2020)، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، ليبيا.
- [21] ذيب أحمد، (2015) دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج- حوض بركاوي HBK بورقلة، رسالة ماستر، الجزائر.
- [22] راشد، طلال محمد، (2023)، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الاكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار.
- [23] رمضان، محمد مطهر صالح، (2021) أثر سياسات الاختيار والتعيين والتحفيز على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات، رسالة ماجستير، الاكاديمية اليمنية، اليمن.
- [24] زانا مجيد صادق، وفاروق حكيم نجم، وسرداد عبدالحامد احمد، (2016) دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في المعهد التقني الاداري في مدينة اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8 العدد 16.
- [25] سلامة، وسام عبدالعزيز، (2015)، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين.
- [26] عزي، العزي سعد فارح، (2020)، الأثر التفاعلي للقيادة الاستراتيجية والثقافة المنظمة وانعكاسه في التطوير المنظمي، دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير، اليمن.
- [27] فهد راجح - (2022) بعنوان " الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي " ، رسالة دكتوراه ، اليمن.
- [28] فليه، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد (2005): "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.
- [29] كبار، قيطاتي، عزيزة ورقية، (2020)، الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الجزائر، رسالة ماجستير، الجزائر.
- [30] لبيض يوسف، عثمانى مخلط، (2016)، الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية ببلدية عين معبد، شهادة ماستر، الجزائر.
- [31] مشاركة إبتسام، وبوحده إيمان، (2019)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبة الحضري - الوادي - ، رسالة ماستر، الجزائر.
- المراجع الاجنبية
- [1] Emerson, D. (2013). Organizational culture, job satisfaction and turnover intentions: The mediating role of perceived organizational support (Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University). VCU Scholars Compass.
- [2] Giffen, R. (2015). Organizational culture and personality type: Relationship with person-organization fit and turnover intention (Doctoral dissertation, Iowa State University). Iowa State University Digital Repository.
- [3] Swapna, M. (2015). Quality of work life metrics as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: A study with special reference to information technology industry. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(3), 170-176.
- [4] Swapna, M. (2015) titled "Quality of Work Life and its Impact on Job Management and Organizational Commitment" - A Study on the Information Technology Industry Sector in India.
- [5] Zilli, A. S., & Ali, A. (2015). Quality of work life and ego-strength as a predictor of organizational commitment: A study of managerial personnel. Management Studies and Economic Systems, 1(3), 161-169.