



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

عنوان المذكرة

تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعمال

دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية ادرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
ص : تنمية وتسيير الموارد البشرية.

_____:

- ام الرتم نور الدين

دقيش عبد الرحيم

_____:

بن امحمد نور الدين

2017 _2016

-

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للموضوع

| | |
|---------|--------------------------------|
| 05..... | تمهيد..... |
| 05..... | أسباب اختيار الموضوع..... |
| 05..... | أهداف الدراسة..... |
| 06..... | أهمية الدراسة..... |
| 07..... | الإشكالية..... |
| 08..... | فرضيات الدراسة..... |
| 08..... | تحديد المفاهيم والمصطلحات..... |
| 11..... | الدراسات السابقة..... |

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

| | |
|---------|---|
| 15..... | تمهيد..... |
| 16..... | مفهوم الثقافة وتطورها التاريخي..... |
| 19..... | مكونات الثقافة التنظيمية..... |
| 24..... | عناصر الثقافة التنظيمية..... |
| 27..... | خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها..... |
| 30..... | أنواع الثقافة التنظيمية..... |

| | |
|----------|---|
| 33..... | نظريات الثقافة التنظيمية |
| 36..... | الولاء التنظيمي |
| 36..... | تمهيد |
| 37..... | مفهوم الولاء التنظيمي |
| 38..... | مراحل تطور الولاء التنظيمي |
| 39..... | أهمية الولاء التنظيمي |
| 40 | خصائص الولاء التنظيمي |
| 41..... | أبعاد الولاء التنظيمي |
| 42..... | العوامل المؤثرة والمساعدة في الولاء التنظيمي |
| 47..... | آثار الولاء التنظيمي |
| 48..... | دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي |
| 49..... | أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي |

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

| | |
|---------|----------------|
| 53..... | تمهيد |
| 53..... | مجالات الدراسة |
| 53..... | المجال المكاني |
| 54..... | المجال الزمني |

| | |
|---------|----------------------------|
| 55..... | المجال البشري |
| 55..... | منهج الدراسة |
| 56..... | عينة الدراسة |
| 57..... | أدوات جمع البيانات |
| 59..... | الأساليب الإحصائية المتبعة |

الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة

| | |
|---------|----------------------------------|
| 61..... | تمهيد |
| 62..... | تفسير وتحليل بيانات الدراسة |
| 86..... | عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة |
| 88..... | ملخص الدراسة |
| 90..... | |
| 93..... | |

| | | |
|----|--------------------|----|
| | | |
| 29 | مالتقافة التنظيمية | 01 |
| 43 | هرم ماسلو للحاجات | 02 |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 62 | الجنس | 01 |
| 62 | سن المبحوثين | 02 |
| 63 | الحالة العائلية للمبحوثين | 03 |
| 64 | المستوى التعليمي للمبحوثين | 04 |
| 64 | المستوى المهني | 05 |
| 65 | الاقدمية في العمل | 06 |
| 66 | مدى فائدة العمل الجماعي | 07 |
| 66 | شعور العامل بعمله في المؤسسة | 08 |
| 67 | أهمية العمل الجماعي في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة | 09 |
| 68 | أهمية العمل الفردي | 09 أ |
| 68 | تقدير الزملاء للعمل المقدم من طرف المبحوث | 10 |
| 69 | تحفيز المؤسسة للعمال | 11 |
| 69 | نوع التحفيز | 11 أ |

| | | |
|----|--|------|
| 70 | مدى توفير المؤسسة للجو الملائم للقيام بالعمل على أكمل وجه | 12 |
| 71 | إمكانية الوصول إلى المدير | 13 |
| 71 | وجود التقدير والاحترام من طرف الرؤساء | 14 |
| 72 | طريقة التوظيف في المؤسسة: | 15 |
| 72 | طريقة الترقية: | 16 |
| 73 | احترام مواقيت العمل | 17 |
| 74 | يوضح السبب في احترام مواقيت العمل | 17 أ |
| 74 | فرص المشاركة في اتخاذ القرار | 18 |
| 75 | المشاركة في وضع أهداف المؤسسة | 19 |
| 75 | اتخاذ سلوك الرؤساء كقدوة | 20 |
| 76 | الشعور بالاحترام والتقدير | 21 |
| 77 | اعتراف المسؤولين بقدرات العمال | 22 |
| 77 | ملاءمة الوظيفة للعامل | 23 |
| 78 | الشعور بالاستقرار داخل المؤسسة | 24 |
| 78 | العمل على تحقيق أهداف المؤسسة | 25 |
| 79 | تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية | 26 |
| | الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة | 26 أ |
| | إمكانية العمل لساعات إضافية بدون مقابل | 27 |
| 81 | قيام المؤسسة بالنشاطات | 28 |
| 81 | النشاطات المقدمة | 28 أ |
| 82 | تقبل الأدوار ونشاطات المؤسسة | 29 |
| 83 | سبب تقبل الأدوار | 29 أ |
| 83 | المحافظة على ممتلكات المؤسسة | 30 |
| 84 | مدى اعتبار المؤسسة للعامل | 31 |
| 85 | إمكانية ترك المؤسسة | 32 |
| 85 | العمل على إعطاء صورة جيدة للمؤسسة | 33 |
| 86 | مساهمة العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة | 34 |
| 87 | أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لتقبل ادوار ونشاطات المؤسسة | 35 |

مقدمة

يعتبر المورد البشري بالنسبة للمؤسسة بمثابة الروح للجسد وهذا لما له من أهمية بالغة داخل التنظيم والدور الذي لا استغناء عنه ولا بديل له، وقد أصبح المورد البشري أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الوحيدة، كم تعمل العديد من المنظمات العالمية على جذب أكبر عدد موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، ولا شك أن هاته الموارد البشرية محملة ومشبعة بثقافات وقيم واعتقادات وأعراف متعددة، لا بد للمنظمة أن تعمل على الإحاطة بها وتعديلها وتصويبها وفق ثقافة المؤسسة التي تعتبر مجموعة القيم والمعتقدات وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، وذلك لما لهذه الأخيرة من اثر فعال ونجح في حال تطبيقها على أكمل وجه وأهم ما يمكن أن تكسب المنظمة من خلال ثقافتها القوية التأثير والتغيير في تفكير العمال وتوجيههم نحو اعتناق قيم المؤسسة والعمل بها مما يعزز من حب العامل لمهنته بصفة خاصة وللمؤسسة بصفة عامة ، مما يضمن للمؤسسة كسب ثقة وولاء العديد من العمال لها، ويتضح ذلك من خلال التزام العامل ، العمل الجاد، الابتكار الحديث، الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات ، والمحافظة على أملاك المؤسسة وتحسين الخدمة. والولاء التنظيمي يعتبر شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى المنظمة وان هذا الفرد جزء لا يتجزء من المنظمة التي يعما فيها ،وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق اهداف المنظمة ، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.¹

إن الولاء التنظيمي يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المنظمة وإدارتها من جهة، وبين العاملين من جهة أخرى، كما يسهم في تطوير

¹ صفوان أمين السقاف، احمد إبراهيم أبو سن، اثر القيادة على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمنية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان 82.

قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المنظمة.

إن العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها لا بد أن تكون أخذ وعطاء ولا بد من البذل المتبادل بين الطرفين فحينما تقدم المنظمة الولاء للعاملين فيها لا بد أن يقدم العاملين الولاء للمنظمة، كذلك حينما ترضى المنظمة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف ثمار العطاء والجهد عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية ويحسون بثمرة جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام . هذا هو الرهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن قيم وثقافة المؤسسة تلعب دورا هاما في استقرار وولاء مواردها البشرية .

وقد عملنا في بحثنا هذا على معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعمال، ثم إجراء دراسة ميدانية حول موضوعنا هذا في مديرية التربية لولاية ادرار.

وقد تكون موضوع بحثنا هذا من اربع فصول :

الفصل الاول : الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة ، وتطرقنا فيه الى اسباب واهداف واهمية الدراسة والاشكالية وكذلك فرضيات الدراسة والدراسات السابقة .

اما الفصل الثاني : فهو الاطار النظري للدراسة وتناولنا فيه ماهية الثقافة التنظيمية وماهية الولاء التنظيمي .

اما الفصل الثالث : فتمثل في الاطار المنهجي للدراسة ، حيث تضمن مجالات الدراسة وعينة الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الاسلوب الاحصائي .

اما الفصل الرابع والآخر : فهو الاطار الميداني للدراسة وقد تضمن تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضياتها ، وملخص للدراسة .

-

-

والمفاهيمي

الفصل الأول:

1- أسباب اختيار الموضوع.

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- الإشكالية

5- فرضيات الدراسة

6- مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة في الفكر التنظيمي، فارتباطها بمنظمات الأعمال واتصالها المباشر بتحقيق الأهداف جعل منها محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وذلك لما لها من دور وتأثير في بلوغ الغاية والهدف من كل تنظيم كما أن موضوع الولاء التنظيمي حظي كذلك بأولوية كبيرة لدى الباحثين لارتباطه بالعديد من الظواهر التنظيمية مثل دوران العمل والتحفيز والرضا الوظيفي... كما أن تحقيق الولاء لا يكون إلا من خلال جملة من العوامل التي تجعل الفرد يتطابق مع مؤسسته، وتدفعه إلى الحرص والاهتمام باستمرار نجاحها، يمتد الأمر إلى استعداده للتضحية بالجهد والوقت الإضافي بغرض الوقوف مع المؤسسة ومقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المؤسسات الأخرى بغرض استقطابه نحوها.

1- أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع .
- الفضول في معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية الثقافة التنظيمية.
- القدرة الشخصية على دراسة هذا الموضوع.
- كون هذا الموضوع يندرج تحت تخصصنا.
- الفضول في معرفة دور الثقافة والقيم في الولاء داخل المؤسسة.

2- أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي .
- إبراز قيم ومعتقدات المؤسسة ودوره في استقرار العمال وإحساسهم بالولاء للمنظمة
- معرفة مدى اهتمام مؤسسة مديرية التربية بالثقافة التنظيمية ومدى تأثير هذه الأخيرة على الولاء التنظيمي للعمال .
- كشف الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في كسب حب العامل لعمله وإحساسه بالمسؤولية والقيام بمهامه على أحسن وجه.

3- أهمية الدراسة:

يمكن لبحثنا هذا أن يساهم في إثراء البحث العلمي والاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها أهم العوامل التي تساعد على استقرار العمال داخل المنظمة وكسب ولائهم التنظيمي.

تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأهميتهما بالنسبة للمؤسسة والمجتمع وهذا من أجل الحد من دوران العمل وغيره وهذا لاشك يساهم في تحقيق أمن واستقرار اجتماعي .

يعتبر التنظيم والمنظمة من المواضيع التي أسالت حبر الكثير من العلماء كعلماء السلوك المهتمين بهذا الجانب، حيث لازالت إلى يومنا هذا مصدر الدراسات المتنوعة لاختصاصات مختلفة كالاقتصاد والموارد البشرية وهذا من أجل حصر جميع العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مواضيع التنظيم والمنظمة، كونها مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد فيما بينهم، حيث تؤثر على سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم، إذ يتصرفون وفق ما يتفق مع القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، وبما تتركه بمكوناتها المادية والمعنوية على المؤسسة. حيث أن من أهم مكوناتها القيم التنظيمية التي هي عبارة عن قواعد تميز الفرد في التفريق بين الخطأ والصواب، وكذا المعتقدات والأعراف والتي هي بدورها عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل من أجل القيام به على أكمل وجه، كما أنها تحمل بين مكوناتها الموروث الثقافي والمتمثل في ثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث أن العاملين يتأثرون بسلوك القادة محاولين محاكاته لان الثقافة السائدة هي التي توضح وتضبط أنماطهم السلوكية بمجموعة من الخطط والأنظمة قصد الفعالية التنظيمية وضمان ولاء أفرادها، كما تكسبها سمات شخصية تميزها عن غيرها وبما توفره من إطار ومعايير التي من خلالها تربط الأفراد ببعضها في المؤسسة.

ما يميز المؤسسات والمنظمات الناجحة قيامها بإعداد برامج وخطط إستراتيجية مما يساعدها على ضمن ولاء عمالها والحفاظ على هيكلها العام قصد تحقيق الأهداف المشتركة للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى، وبقاء الموظف في المؤسسة لأطول فترة زمنية ممكنة. فالولاء التنظيمي يتمثل في تقبل العامل لقيم وأهداف المنظمة المختلفة والرغبة في الحصول على عضويته فيها والبقاء فيها، إذ لا بد للمؤسسة التي تريد أن تحقق أهدافها أن تعمل بجد وحرص من أجل بلوغ مرادها والحصول على ولاء عمالها، ومن أهم أسباب النجاح والتفوق هو إعطاء المؤسسة لموردها البشري اهتماما كبيرا وإشعاره بأنه ذا قيمة،

وتقدير وتشجيع ما يبدعه من أفكار، إذ تتضح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال دعم الانسجام والاندماج مما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك.

وفي هذا الإطار ارتأينا أن نلخص فكرتنا في التساؤل التالي :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعمال في مديرية التربية لولاية أدرار ؟

ومنه تفرعت عدة تساؤلات فرعية :

- كيف تؤثر القيم التنظيمية على تحقيق أهداف المؤسسة ؟
- هل تساهم المعتقدات في تقبل ادوار ونشاطات المؤسسة ؟

5-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة

تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى عمل مؤسسة التربية لولاية ادرار

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المعتقدات على تقبل أدوار ونشاطات المؤسسة.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

الثقافة التنظيمية :

Gibson وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئاً متشابهاً من ثقافة المجتمع ، إذ تتكلم ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة ، لذا فتثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها وهي

1 .

¹حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان 2004 ، ص.327 328.

أما الكاتب كيرت ليون (Kurt Lewin) فقد عرفها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ، فالثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان ، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه¹

التعريف الاصطلاحي للثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف الثقافة بأنها : النسيج الكلي المعقد الذي قام الإنسان فسه بصنعه متمثلا في الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك وطرق معيشة الأفراد وقصصهم وألعابهم ووسائل الاتصال والانتقال وكل ما توارثه الإنسان وأضافه إلى تراثه²

أما التعريف الإجرائي فهي القدرة الجماعية للفعل لحل المشاكل بإتّ ضمنى في إطار تفاعلي لزيادة القدرة على الإدماج الداخلي لتحقيق النسق الاجتماعي ، أو تلك القدرة الجماعية التي تعبر عن دمج مختلف الدهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل في شكل عقلنة نموذجية للعمل تميز تلك المجموعة في حل مشاكلها وطريقة تعاونها .

وتتجسد تلك العقلية و الذهنية الجماعية للعمل في ذهنيات مبدعة مخاطرة و متحملة للمسؤولية ، و مشاركة جماعيا ومبادرة و متقبلة للخلافات ومناقشتها علنا في الانتماء

تعريف القيم لغويا :

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على سلوك الفرد وأدائه حيث عرفها الأمريكي روكيتش (M :ROKEACHE) بأنها ريقة معينة ، هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو اتخاذ هدف معين للحياة يكو أفضل من أي هدف آخر متاح.

أما من تعريفها في منظمات الأعمال: فهي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسه .

¹ يوسف جغلولي ، القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع التنظيم والعمل ، جامعة البليدة ، جوان 2007 ، ص 33.
² الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة ، الجزائر ، 2006 ، ص 08.

المفهوم اللغوي للأخلاق :

يمكن تعريف الأخلاق لغويا بأنها : تلك التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ ، فالأخلاق مفهوم يرتبط عموما بالضوابط السلوكية للإنسان وتحدد جوانب الخير من الشر.

أما تحديدها في منظمات الأعمال: فهي عبارة عن مجموعة من القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذي تربطهم علاقات وظيفية في المنظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لعملهم .

الولاء التنظيمي

التعريف اللغوي للولاء :

في اللغة العربية اتفق كل من معجمي مختار الصحاح ولسان العرب على أن الموالاتة وهي ضد المعادا ، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر والمتولي لأمر الخلائق ، ويقال بينهما ولاء أي قرابة ، والولي هو الصديق النصير .

أي الولاء في اللغة العربية هو التأييد والمناصرة والمحبة أما في اللغة الانجليزية فقد اتفق oxford colins loyalty يعني موالى للشئ ما ويتفق Allegiance بمعنى الإخلاص والطاعة والتأييد لقائد أو فكرة ما .

ويرى الدكتور مدحت محمد أبو النصر أن هناك كلمات متكافئة أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح مفهوم الولاء وهي الانتماء ، الوفاء ، الإخلاص ، التفاني ، التضحية ، الالتزام.

التعريف الاصطلاحي للولاء :

قدمت العديد من المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالولاء وقد أورد الدكتور مدحت محمد ابو منصور جملة من التعاريف له وهي :

- 1 شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belonging إلى شيء هام في حياته .
- 2 شعور الفرد بمسؤولية Responsabilty تجاه شيء هام في حياته .
- 3 حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان .¹

وفي الأخير نستخلص **التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:** هو شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص والوفاء والارتباط والانسجام الذي يوليه الفرد لمنظّمته وينعكس ذلك على سلوكياته وتقبل لأهداف وقيم هذه المنظمة والرغبة في البقاء فيها مهما كانت .

7-الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

✓ دراسة محمد بن علي حسن الليسي بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية قسم، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة أهداف أهمها، أن درجة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالإضافة إلى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية وفق تغير المؤهل العلمي لصالح الذين لهم مؤهلات دراسة عليا.

✓ دراسة بسام بن مناور العنزي بعنوان: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض ،رسالة ماجستير ،كلية

¹ مدحت محمد أبو منصور ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات العاملين داخل المنظمة ، الطبعة الأولى ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2005.

العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية
1425هـ.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها توفر القيم المكونة للثقافة في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا قيمة المكافأة، إضافة إلى وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة وان أهم القيم المكونة للثقافة والتي تؤثر على الإبداع الإداري هي المكافأة .

✓ دراسة أبو بكر منصور بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً.

حيث كان من نتائج هذه الدراسة ما يلي وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بالوادي وكذا وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة بالنسبة إلى أفراد العينة في مستوى الثقافة حسب جميع المتغيرات كالفئة المهنية والأقدمية وغيرها .

الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي:

دراسة مريم بن سالم بن حمدان الحمداني 2005/2006 : بعنوان الولاء التنظيمي

لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الخاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الخاصة، إلى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والجامعة والجنسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية ومن أجل تحقيق ذلك قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبانة في 3 جامعات في السلطنة، صحار ونزوي وضفار، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة 320 عضو ممن يمارسون العمل الأكاديمي في العام الدراسي.

حيث أشارت نتائج الدراسة أن درجة الولاء بأبعاده الثلاثة عالية جدا، كما بينت النتائج أن هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لدى أفراد العينة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد الدراسة.

دراسة عبادو وخديجة 2015: بعنوان الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات الجزائرية وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير التخصص والرتبة والأقدمية ومكان العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة "بورتر" لقياس المستوى التنظيمي وتحتوي 14 بنداً، وتطبق الدراسة على عينة من الأساتذة متكونة من 447 وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة، الوادي، غرداية، وبسكرة وكانت من نتائج الدراسة:

مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين مرتفع.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.

دراسة جبايلي عبد الحق 2014: بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمتوسطة سونلغاز أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي كونها أحد المواضيع في عملية تسيير وتنمية الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الاقتصادية.

سعى الباحث في هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الاقتصادية من خلال تسليط الضوء على مدى تطبيقها للعدالة التنظيمية

في إجراءاتها وسياساتها المتبعة في توزيع ومعاملة الأفراد العاملين ومدى تأثير هذا كله على الولاء والانتماء إلى المؤسسة، حيث هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز فاعلية العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي، ومن أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدلالة التنظيمية والولاء.



-
-

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كل من علماء لسلوك التنظيمي ومنظري الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لتفوق المنظمة، خاصة في الوقت الذي يشهد تغيرات سريعة في بيئة العمل والتي من شأنها التأثير على الأداء وتحقيق الأهداف، إذا فالمنظمة التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث الأساسية التالية:

ماهية الثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة وتطورها التاريخي
2. مكونات الثقافة التنظيمية
3. عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها
4. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة وتطورها التاريخي:

1.1. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية: استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة (1980) وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate، إلى أن جاء الباحثان A.A. Kenedy سنة (1982) بكتاب تحت عنوان "Corporate Culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹

فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائع إلا في حلول الثمانينات ويجد "هوفستيد" للكاتبين السابقين (Kenedy و كتاب البحث عن الامتياز لبيتروس ووترمان (In search of excellence) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما ترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستوى إنتاجياتهم وإبداعهم.²

ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية: لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات كاعتمادها على جماعات العمل والمشاركة القائمة على الثقة وكذا الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.³

¹ إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري(دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم -ALGAL وحدو المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية المسيلة ، الجزائر ص11.

² عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض ايام 11- 14 ديسمبر 2004، ص 1

³ علي عبد الله ، التحولات وثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة من 20-21 ماي سنة 2002 ، ص9.

1.2 . مفهوم الثقافة التنظيمية:

أولاً: تعريف الثقافة: يمك تعريفها على أنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة. إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعاينة السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاؤها لتحقيق تلك الأهداف.¹

ويعرفها ويليام أوتشي Ouchi William بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.²

ويرى إيليو جاك Elliot Jacques أن ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة.³

وتعرف كذلك بأنها القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتتميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجياتهم.⁴

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية ، الجزء الاول ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ، 2001 ، ص650.

² علي عبد الله ، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تحت اشراف : عبد السلام سعدي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1990، ص 220.

³ إلياس سالم، مرجع سابق، ص 12.

⁴ مصطفى محمود ابو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية الاسكندرية 2000 ص131 .

ثانياً: مفهوم أشمل للثقافة التنظيمية:

"الثقافة" ترجع هذه الكلمة " Culture " إلى كلمة " Culture " اللاتينية، وهي مأخوذة من الأصل الألماني " Kulture " وتعني فلاحه الأرض وإخصابها.

لغة: جاء في معجم لسان العرب: ثَقَّفَ الرجل أي صار حاذقاً خفيفاً، ورجل ثَقْفٌ أي حاذق الفهم والمهارة وذو فطنة وذكاء، والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه، ويقال ثَقَّفَ الشيء وهو سرعة التعلم ويأتي ذلك نتيجة الوعي الحر وتنمية إمكانية الذات، والثقافة بالمعنى المجرد العام تطلق مقابل كلمة طبيعية، فهي العبقرية الإنسانية مضافة إلى الطبيعة بغية تحرير عطاءاتها وإغنائها وتنميتها لذلك فهي الحذق والإتقان وضبط الأحوال والمعرفة بجيد الشيء ورداءته.¹

اصطلاحاً: عرفها تايلور بأنها ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات وهو القانون والعادات وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الاستخدام الذي يكسبه الإنسان كعنصر في المجتمع.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة:

- أنها مجموعة مبادئ وأسس.
- أنها من صنع الإنسان تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد.
- أنها أداء لحل المشاكل التنظيمية.

لذلك فالمصطلحات والشعارات والرموز والمفاهيم إضافة للمعتقدات فهي تشكل النسيج الأساسي للثقافة التنظيمية وتبني للمنظمة هويتها المميزة.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافة) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر ، 2006 ص 05.

² حسين عبد الحميد رشوان ، التربية والمجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 145 -

2- مكونات الثقافة التنظيمية:

2.1. مفهوم وخصائص السلوك التنظيمي :

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي:

نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على أشكال وأنماط الحركة التنظيمية، فالانفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعاً في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي.¹

لذلك فالسلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات، وتشير نتائج البحوث العلمية وممارسات وآراء خبراء التنظيم إلا أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاثة مستويات من المتغيرات وهي:

متغيرات متعلقة بالفرد وكذلك بالجماعة وكذا المتعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة.²

وفي هذا المجال نجد تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي، ومنها:

ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية وكذا البيئة الخارجية خارج المنظمة.

ويعرف السلوك التنظيمي بأنه فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومنه التحكم في الرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة.

مما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي: إن السلوك هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل،

¹ علي السلمي ، ادارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص . 249.

² محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص . 19.

رضاهم الوظيفي وكذلك ممارستهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.¹

كما أن السلوك التنظيمي يمكن تحديده على أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات فهو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك انفعالي أو غيره، ويمكن التمييز بين نوعين من السلوك:

- السلوك الفردي: وهو الخاص بفرد معين ويهتم بدراسة علم النفس.

- السلوك الاجتماعي: وهو السلوك الناجم عن العلاقات بين الأفراد أثناء تفاعلهم وهو لب اهتمام الاجتماع.²

ثانيا: خصائص السلوك التنظيمي: وأهمها:

- أنه سلوك حركي "ديناميكي" فالحياة الإدارية لا يجوز أن تتصف بالسكون أو بالمحافظة كالحياة الاجتماعية أو السياسية أو الفكرية، وأهمية الحركة بالنسبة للمنظمات الإدارية أنها هي التي تضمن البحث عن المبادرات والإبداعات التي تؤدي في النهاية إلى تحريك المنظمة نحو المستقبل وبالتالي تضمن استقرار المنظمة وبنائها.

- أنه سلوك عقلاني أو رشيد أي يرتبط بالوقائع ويلتزم بها.

- أنه سلوك متوازن، والتوازن هذا لا يعني السكون ولا يتناقض مع قاعدة الحركية، بل هو توازن حركي يتوازن مع حركة المنظمة الإدارية أو الإنسان الإداري

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص . 31 - 32

² صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة ط2 ، قسنطينة الجزائر ، 2010 ، ص. 43 .

بغاية عليا أو هدف أعلى لا يجوز تجاهله وهو تحقيق الفعالية الإدارية، فالإدارة هي علم الفعالية والسلوك الإداري هو السلوك الفعال.¹

2.2. القيم التنظيمية وخصائصها :

أولاً: القيم التنظيمية : احتلت القيم أهمية كبيرة خاصة في فكر الرواد الأوائل في علم الاجتماع أمثال كونت ودور كايم وفيراذ تصور القيم عبار عن موجات الفعل بغض النظر عن مصدرها داخلي كان او خارجي ، حيث ان علماء الاجتماع يجمعون على أهمية القيم ودورها المحدد للسلوك البشري من خلال التنشئة الاجتماعية .

ومنه فالقيم مجموعة من الاحكام المعيارية متصلة بمضامين واقعية يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة بشرط ان تتال قبولاً مع جماعة اجتماعية ، كما عرفها lounmt بانها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى انها عقلية ذهنية ذاتية مرتبطة بتكوين اختبارات تسمى نظرية التقييم لا القيمة ، ومن هذا التعريفات يمكن القول بان القيم التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المدير نحو غايات يختارها المدير لإيمانهم بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهجونه في انجازهم لأعمالهم.

ثانياً: خصائص القيم التنظيمية : حيث القيم تتصف بارتباطها بسلوك تنظيمي وتتحدد

من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم و بزملائهم في العمل

تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائف و مستويات مهاراتهم

تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة

¹ عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ، الاردن ، 1999 ، ص.40-42.

ثالثا: أنواع القيم التنظيمية : بالرغم من وجود اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم

الا ان من بين التقسيمات المشهورة تقسيم فرنسيس ودكوك 1995 فقد قسمها الى 12 قيمة مصنفة تحت 4 قيم أساسية :

أ. **قيم إدارة الإدارة :** وهي التي يجب على المنظمة ان تتعامل بها من خلال النفوذ

ب. **قيم إدارة المهمة :** والمقصود بها اهتمام المنظمة ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق

الاهداف

ج. **قيم إدارة العلاقات :** والتي بموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف

الحصول على افضل اسهام من موظفيها .

د. **قيم إدارة البيئة :** وتعني انه يجب على المنظمة ان تعرف البيئة التي تعمل بها

وكيفية التأثير على هذه البيئة .¹

رابعا: أهمية القيم :

فالقيم هي أساس أي ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفتها لتحقيق النجاح، كما ان القيم

شعور بالتوجهات مشتركة للعمال كما انها الموجه لسلوك المديرين ولها تأثير مباشر على

أداء أعمالهم وعلاقتهم بمرؤوسيههم وزملاءهم، إضافة إلى يمكن أن تضيفه من صفة التكامل

والتماسك لتحقيق اهداف المؤسسة.²

¹ عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع، ص43.

² عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع، ص43.

2.3. اللوائح التنظيمية :

أ. مفهوم الهيكل التنظيمي :

الهيكل : structure وهو أسلوب توزيع الافراد بين الاعمال و تحديد علاقاتهم الوظيفية و اتجاهات انسياب السلطة و المسؤولية و من هنا فا هيكل التنظيم هو الاطار العام الذي ينسق و يرتب بين أجزاء المنظمة و العاملين من ناحية و تعبير عن خطوط الاتصالات والعلاقات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى، فالهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية، فهو يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة ويوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها ومن خلال ما ذكر نجد أن الهيكل يتألف من مجموعة عناصر رئيسية :

- التخصص في العمل .

- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

- موقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.¹

ب. خصائص الهيكل التنظيمي:

تتميز كل منظمة عن الأخرى بقدر تميزها في تقسيم وتنسيق والعمل إذ يؤثر التقسيم الرأسي أو الأفقي وطريقة التنسيق على الهيكل التنظيمي، حيث اتفق الباحثون على بعض الخصائص التي تلخص الهيكل التنظيمي ومنها:

¹ عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع، ص44.

- نطاق الاشراف : وهو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيسا واحد

- مدى الرسمية : وهي تشير مدى تعريف المنظمة لأدوار العمل

- مدى المركزية : مدى تركيز قوة اتخاذ القرار في جزء معين من المنظمة

ج أنواع الهيكل التنظيمي: في كثير من المنظمات الاعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي نوعان:

- الرسمية : وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة والذي فيه تحدد الأعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية

- غير الرسمية : وهي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين داخل المنظمة حيث اثبت ألتون مايو في دراسته أن الافراد العاملين ينفقون جزءا من وقتهم في اداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي¹

3- الثقافة التنظيمية: خصائصها والعوامل المحددة لها:

3.1. عناصر الثقافة التنظيمية:

أولا: الإشارات والقيم الثقافية: تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي يشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، حيث تمثل هذه العناصر الثقافية في مجموعة من البطولات والأبطال والرموز الاجتماعية والعادات

¹ شطي أمينة ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية العمل ، (دراسة مسحية لعمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الواد) ، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 47-53.

والقيم، والأعراف التي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين، والتي من بينها:

- **القيم:** والتي تعتبر قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، بحيث تعتبر كذلك كمرشد وملاحظ للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.¹

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.²

- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة في بيئة العمل وطريقة إنجازها والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.³

- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بها تلك المعايير غير المدركة وغير الملموسة والتي يلتزم بها العاملين داخل المنظمة⁴، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يتوقعا الفرد أو المنظمة كل منهما يتوقعها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

- **الرموز:** هي عبارة عن شعارات متميزة وهي صورة رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري.⁵

¹ إلياس محمد ، مرجع سابق ، ص 15.

² محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل عمان ، الاردن ، 02 / 2003 ، ص 312.

³ المرجع نفسه ، ص 312.

⁴ إلياس محمد ، مرجع سابق ، ص 16.

⁵ المرجع نفسه ، ص 16.

- الموروث الثقافي المنظم: ويشمل المورد الثقافي ما يلي:

أ- المؤسسون: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة أعضاء المؤسسة حيث نجد في الواقع العلمي العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسس ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم وكذا طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

ب- سلوك قادة المنظمة: حيث يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، وإن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه حيث أن هناك اتفاق بين ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ج- تاريخ المنظمة: حيث يلعب تاريخ المنظمة دورا هاما في تشكيل ثقافتهم، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة، كذلك الفشل ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة، واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

د- الأبطال: وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

هـ- الحرفة:¹ وهي النشاط الرئيسي، كما تعتبر كذلك عبارة عن مجموعة من المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا، معرفة السوق، القدرة التنظيمية، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين ويمكن

¹ إلياس محمد، مرجع سابق، ص 17.

أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

3.2. الخصائص وكذا العوامل المحددة لها:

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية: هناك عدة خصائص تتصف ومتعلقة بالثقافة ونوردها فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة، أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.¹
- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها، أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة نظام تراكمي ومستمر، حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها لأجيال اللاحقة، فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.
- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة. وتشتمل على جانب معنوي وهو الأخلاق و القيم والعادات والأفكار التي يحملها الفرد، ومنها الجانب السلوكي ويتمثل في عادات الأفراد وتقاليدهم، وكذا الآداب والفنون والممارسات المختلفة، ومنها الجانب المادي وكل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

¹ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص. 310.

كما أن ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.¹

كما تعكس الثقافة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا التعامل مع العملاء.

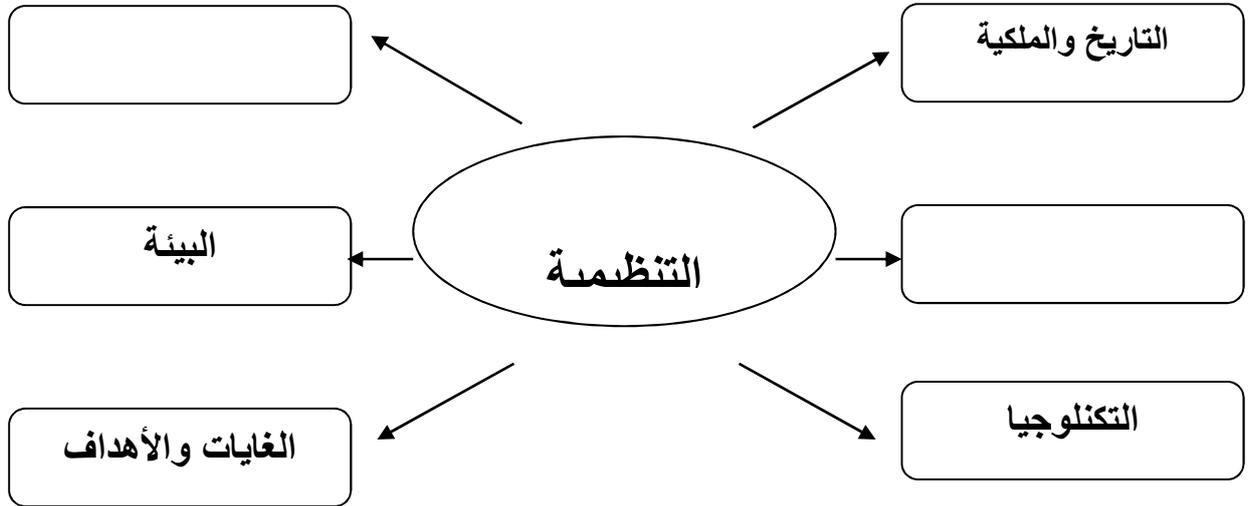
إن ثقافة المنظمة تساهم وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة في ثقافتها كما تعتبر نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

ثانياً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية: تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود عدة محددات للثقافة التنظيمية وهي:

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزء من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة أم دولية.
- **الحجم:** لا يعكس بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، حيث تركز المؤسسات الخدماتية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات العاصرة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003/02 ، ص 406 .

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المؤسسة تسعى للزيادة في خدمة العملاء فإنها سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها.
- **البيئة:** الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها والتي تتشكل منها ثقافتها.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا ممارسات العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.



المخطط يوضح محددات الثقافة التنظيمية (شطي امينة)¹

¹ شطي أمينة ، مرجع سابق ص 56.

4-أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية وكذا أهم نظرياتها:

4.1. أنواع ومستويات الثقافة:

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة القوية والضعيفة إضافة إلى المثالية والتكيفية.

أ- الثقافة القوية: وتعتمد الثقافة القوية ما يلي:

- عنصر الشدة و يرمز هذا العنصر الى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات

- عنصر الاجماع و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة منة قبل الاعضاء ، و يعتمد الاجماع على عريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة ، و على الحوافز من عوائد و مكافئات تمنح للأفراد الملتزمين¹

ويمكن القول بأن الثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المنظمة²، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع هذه الثقافة بمجموعة من الخصائص من بينها:

¹ بلال خلف السكارنة ، اخلاقيات العمل ، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 361.
² مصطفى محمود ابو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية ، ص.145.

الثقة: وتشير إلى الدقة والتهديب وحدة الذهن التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

الألفة والمودة: ويمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

- فيما يرى ستيفن روبنز Stephen. P. Robbins أن الثقافة القوية تعتمد على عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- عنصر الإدماج والمشاركة لنفس الثقافة السائدة من قبل الأفراد والذي الإجماع أنها عن طبيعة رسالة المنظمة. ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات، وتبقى مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها من خلال التركيز على قسم التوجه بالمستهلك.

ب الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتمادها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك التي تشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا يجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹

وفي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي. وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.²

¹ مصطفى محمود ابو بكر، نفس المرجع، ص 145 .

² إلياس محمد ، مرجع سابق ، ص 23.

كما أن هناك ثقافات أخرى كالمثالية التي تحدث عنها تايلور والذي اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء.

وكذلك التكيفية وهي ضرورة التكيف مع البيئة وظروفها، وهي ما اقترحها دراكر .Drucker

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية: ينتمي كل منها إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة، والتي تتمثل في ثقافة المجتمع "الوظيفة" ثقافة النشاط وغيرها.

ثقافة المجتمع¹ : تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، من المجتمع داخل المنظمة عن طريق العاملين، ما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعي مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي وكذا الظروف الاجتماعية، العولمة، كما تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث تؤكد على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكن تحظى المنظمة بالقبول والشرعية، حيث يجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ثقافة النشاط "الحرفة": إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة مت نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط "....." أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثيرا على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.

¹ إلياس محمد ، نفس المرجع ، ص 23.

_ الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد مما يمكن المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

_ ثقافة الجماعات المهنية "فرق العمل": هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية الإدارة العليا والإدارات السامون، الإطارات المتوسطة، أعوان التحكم، التقنيين والإداريين وعمال حسب الوحدات الفرعية، مثل قسم مصلحة، ورشة، يتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء.

4.2. نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وجد العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي ساهمت في بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين مصلحة التنظيم الإداري ومن بينها:

_ نظرية المؤسسة أو الرمز:¹ ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها "قيمه، ومعتقداته، وكيف تتكون المنظمة فيما بعد وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية MC. Donalds, Ford وهذا يطلق عليه الإدارة الرمزية Symbolism بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون

¹ إلياس محمد ، نفس المرجع ، ص 24.

التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة كالقوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

_ نظريات المستويات الأربعة: في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال "الدين والمعتقدات، الأعراف واللغة، الطقوس وأنماط الحياة وغيرها"¹، وانتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعات أو الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تكونت من خلالها الثقافات الفرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته، وهو المستوى الثالث، ويتم ذلك من خلال ما يحصله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

_ نظريات المسارات: تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية بمعنى الجماعة أو المنظمة، وكل ما كان هذا القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التألق وتبادل الأدوار فيأتي من خلال مسار الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام، أما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة، ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع الظروف المنظمة المتغيرة، وهذا ما يعتمد على أحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

¹ شطي أمينة ، مرجع سابق ، ص 40.

كما أن هناك عدة نظريات أخرى كنظرية المجالات ونظرية التفاعل التنظيمي وكذا القيم.

تمهيد

يعتبر الولاء التنظيمي احد مقومات المنظمات العالمية التي تهدف إلى تحقيق أهدافها وذلك لما له من آثار إيجابية على المنظمة إذ بالولاء يمكن للمنظمة المحافظة على مواردها والاستفادة منهم والتقليل من دوران العمل ومعدل الغيابات في العمل والتسيب وقد قمنا في هذا الفصل على تعريف مفهوم الولاء التنظيمي و تفصيله

1 مفهوم الولاء التنظيمي

2 مراحل تطور الولاء التنظيمي

3 أهمية الولاء التنظيمي

4 خصائص الولاء التنظيمي

5 أبعاد الولاء التنظيمي

6 دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي

7 العوامل المؤثرة والمساعدة في الولاء التنظيمي

8 آثار الولاء التنظيمي

9 أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

ثانياً: الولاء التنظيمي:

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

قد تعددت التعريفات في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، ويأتي هذا التباين في التعريفات نتيجة لاختلاف الباحثين في طريقة تناولهم للمفهوم، حيث أن عدداً من الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم تناولوا المفهوم من حيث أسبابه أو من حيث نتائجه .

لغة:

أولى: اسم تفضيل من الولي، وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي، ويقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة.¹

اصطلاحاً

ومن أهم هذه التعريفات نذكر ما يلي:

هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة .²

قد عرفه شلدون (shelton) على انه توجه لأصحاب المنظمات يعمل على ربط هوية الفرد بها ، وحدد شلدون هذا الاتجاه في عنصرين هما : جانب الاستثمار ، والاندماج الاجتماعي ، ويقصد به تفاعل وتوحد الفرد مع أعضاء التنظيم.

ويعرف (steers) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمنظّمته ومساهمته الفعالة فيها، ويراه كل من (cook and wall) بأنه رد فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي

¹ معجم ألفاظ القرآن الكريم، المجلد 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر. مصر، ط1، 1970، ص 457.

² صفوان أمين السقاف، احمد إبراهيم أبو سن، المرجع السابق، ص 82.

ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة ، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة.¹

ويعتبر الولاء التنظيمي من المنظور الاجتماعي جزء من الولاء الاجتماعي والذي هو عبارة عن مشاعر يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وتتمثل هذه المشاعر في ارتباط الفرد بغيره ،ومدى استعداده لتقديم وقته وجهده وإمكاناته للمنظمة ،والتأكيد على القيم والمبادئ والأفكار التي يدين بها .

كما يعني الولاء التنظيمي العمل على إيجاد التوافق بين أهداف الفرد التي يسعى إلى تحقيقها وبين أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، ويؤمن بأهدافها ويسعى إلى تحقيقها ،مما يتولد لديه إحساس إيجابي اتجاهها، والرغبة في البقاء فيها ، والعمل على بكل إخلاص ،وبالتالي يتولد لديه شعور إلى زيادة الإنتاجية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول انه لا يوجد تعريف موحد للولاء التنظيمي ، وهذا يؤكد على انه من المتغيرات التي لم يتفق على وضع تعريف محدد وثابت لها ، ويرجع ذلك إلى أن الباحثين يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه .

2- مراحل تطور الولاء التنظيمي:

تناول الكثير من الكتاب مراحل تطور الولاء التنظيمي، فهناك من قسمها إلى :مرحلة التجربة ،مرحلة العمل والانجاز ، مرحلة الثقة بالتنظيم ،وهناك من قسمها إلى مرحلة ما قبل العمل ومرحلة ما بعد العمل ومرحلة الترسخ،وهناك من اعتمد تقسيمات أخرى.

¹مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني ،الولاء التنظيمي لاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة مؤتت ،2009، ص08.

وقد أشارت (البليسي) إلى أن الولاء التنظيمي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله ،وبتسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في المنظمة،وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير الالتزام للعاملين وهي:

مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على جر مادي ومعنوي.

مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضي الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات ،والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي يكتشف فيها الفرد العامل بان المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وان قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.¹

3- أهمية الولاء التنظيمي :

إن الاهتمام البالغ بظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا نقف بجديّة على أهميته وما له من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها ، ولا يمكننا حصرها وتتمثل هاته الأهمية فيما يلي:

انه مقوم من مقومات الإبداع الإداري : يعتبر الانتماء (الولاء) الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثالا حيا لما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع.

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالقة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الفنية ،الرياض ، 2008 ، ص62-63.

نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من اجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها والحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة وضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة.

يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

4- خصائص الولاء التنظيمي :

يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي عال بوجود إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة والاستعداد لبذل، جهد كبير لتحقيق أهدافها، وبوجود رغبة قوية للبقاء والمحافظة على عضوية المنظمة، كما يتصفون بوجود مستوى عال من الانخراط في التنظيم والولاء له، واهم ما يميز الولاء التنظيمي في حد ذاته ما يلي :

_ إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

_ إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى .¹

¹ مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، المرجع السابق، ص10.

5- أبعاد الولاء التنظيمي :

تختلف أبعاد الولاء التنظيمي بين العديد من الباحثين وسنعمل على تحديد أهم الأبعاد التي يتفق عليه الأغلبية من العلماء مثل مايو والن وسميث الذين يتفقون أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي :

- الولاء العاطفي (المؤثر): ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله

مثل:

- استقلالية الفرد
- أهمية الفرد
- تنوع مهارات الفرد
- قرب المشرفين وتوجيههم له
- إحساس الموظف بالبيئة التنظيمية
- مدى مشاركة الفرد في صنع القرار

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقا تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى .

- الولاء المعياري: ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في

المنظمة، وغالبا ما يعزز الشعور بالدعم الجديد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم

علاوة على تحديد كيفية الإجراءات في التنفيذ.¹

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، المرجع السابق، ص23.

الولاء المستمر: ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم: مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل أهمها تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود رغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءاً من حياته في المنظمة يعني أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل لا علاقة له بعمله في المنظمة، كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضاً، ويمكن القول بان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها.¹

6- العوامل المساعدة والمؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي:

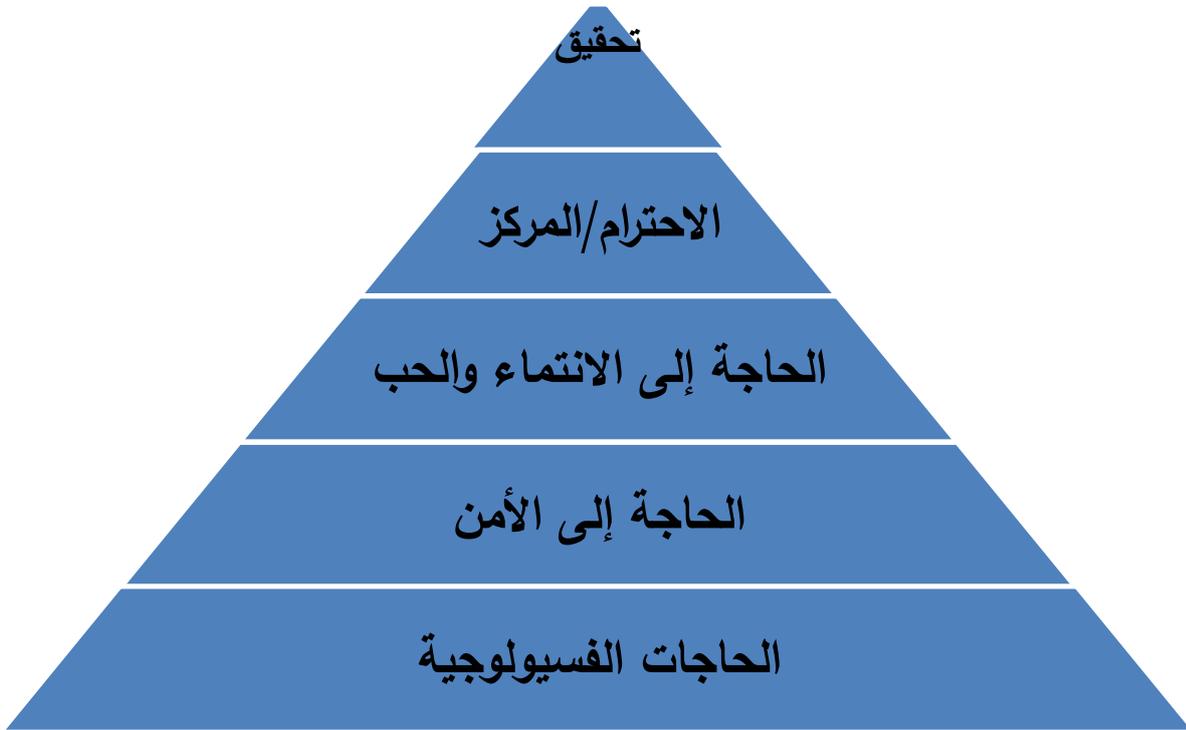
يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم حيث حددت العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:

1-6 السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي ، نفس المرجع ، ص20-21.

يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الولاء التنظيمي.

وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليها (ابراهيم ماسلو) في نظرية سلم الحاجات، واللتين بحثنا في قضايا الانتماء والنمو والولاء، في محاولة من هذه النظريات لترتيب الحاجات الإنسانية وفقاً لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات. ولقد رتب ماسلو حاجات الأفراد على الشكل التالي.



شكل هرم ماسلو للحاجات

المصدر: مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي¹

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، نفس المرجع، ص22.

والأفراد يسعون دائماً إلى العمل على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية ، كالرغبة في تحقيق الاحتياجات الأساسية والحاجات المعنوية من الاحترام إلى تحقيق الذات....الخ. بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والارتباط ببيئات عملهم وتحقيق أهدافهم.¹

2-6 وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي

لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر. وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والإنماء للتنظيم.²

3-6 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل

الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.³

وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة، وهي:

أ- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية ناجحة وفعالة، أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة. كما أكدت الدراسات في السلوك التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون بيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، نفس المرجع، ص69.

² مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، نفس المرجع، ص69.

³ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، نفس المرجع، ص84.

ب-أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

ج-تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

4-6 العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك. وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى، وريتشارد سترز يعرفه بأنه "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم".

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد. وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة... لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي. فالبيئة التنظيمية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الإنتاجية.¹

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، نفس المرجع، ص82.

5-6 تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي من أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

6-6 العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام التبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك ستترتب عليه قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها. وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة.

7-6 نمط القيادة:¹

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدق وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، نفس المرجع، ص83.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في كثير من الكتابات والأبحاث نظراً لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل، فقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، كما تم تعريفها بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف. وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف. والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير الأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل.... الخ.¹

هذه هي أهم العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وهي عبارة عن كل متكامل مترابط مع بعضه، فكل عامل له نسبة ومساهمة معينة في تحقيق الولاء التنظيمي.

7- أثار الولاء التنظيمي:

يترتب وينتج على الولاء التنظيمي نتائج واثار إيجابية عديدة نذكر منها ما يلي :

- زيادة الإنتاجية (الإنجاز)
- ارتفاع الروح المعنوية .
- قلة نسبة التأخير والغياب .
- معدل أعلى في المحافظة على وسائل وأدوات الإنتاج.

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، المرجع السابق ص85.

- قلة حوادث وإصابات العمل .
- السلوك المنضبط .
- احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها .
- معدل أعلى في الاستمرار في العمل.
- الحد من تسرب العاملين (تقليل معدل دوران العمل) .
- زيادة معدل الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
- العاملون الذين لديهم ولاء مؤسسي يجعلون العملاء لديهم أيضا ولاء مؤسسي.¹
- _ جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم.
- _ جذب أفضل الزبائن .
- _ جذب أفضل المستثمرين والمساهمين²

8_ العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي :

- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من أهم المدارس التي أشارت إلى الولاء التنظيمي وذلك لان العلاقات الإنسانية تشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على إنشاء جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة، وبين العمال من جهة أخرى ، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج، ويرجع الفضل إلى ظهور العلاقات الإنسانية إلى تلك الدراسات الشهيرة التي أجريت في مصانع هاوثورن التابعة لشركة (ويسترن اليكتروك) والتي قام بها مايو وزملاؤه من الباحثين في قسم البحث الصناعي التابع لجامعة(هارفرد) وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة من بين عام

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، المرجع السابق، ص86-87 .

² صفوان أمين السقاف.احمد إبراهيم أبوسن،المرجع السابق ص83 .

1927حتى عام 1932. إلا أن مفهوم العلاقات الإنسانية في الصناعة لم يستخدم على نطاق واسع إلا في الفترة من نهاية عام 1930 حتى أواخر عام 1950.

وقد كشفت دراسة هاوثورن أن لا العمال لا يقدمون على العمل بسبب الرغبة الملحة في الحصول على المكافآت المالية، وإنما استجابتهم في مواقف العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية، كما يجب توافر بعض العوامل الاجتماعية التي مثل دستور للعلاقات الإنسانية في المصنع وهذه العوامل هي:

الشعور بالاستقرار والأمن في العمل، الشعور بالانتماء للمنظمة، وجود علاقات اجتماعية طيبة مع الزملاء والرؤساء والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات واهتمام الرؤساء المباشرين بحل المشكلات الشخصية للعمال أكثر من اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.¹

9- أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

أ- الأسباب:

- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب والذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته.
- عدم إتاحة الفرصة العادلة أمام العاملين للتقدم مما قد يصيبهم بالإحباط .
- الشعور المتزايد بالقلق وعدم الاستقرار لدى العاملين كنتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.
- التعليمات غير المحددة والغامضة

¹ طلعت إبراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة ، 2008، ص177-178 .

-
- الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب .
 - سوء التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل
 - سوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك .¹

ب- المظاهر:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور والاستقرار والاطمئنان .
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكوى .
- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم .²

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، 2009، ص 319.

² محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 320.



■
■

طار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

أولا : مجالات الدراسة

المجال المكاني

المجال الزمني

المجال البشري

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا : عينة الدراسة

رابعا : أدوات جمع البيانات

خامسا : الأساليب الإحصائية المتبعة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنعمل على توضيح الإجراءات المعتمدة في الدراسة وأولها تحديد مجالات الدراسة والتي من خلالها يمكن تعريف المؤسسة وموقعها الجغرافي وتوضيح وتفصيل المجال المكاني والزمني ثم البشري، ثم الإشارة إلى المنهج المتبع في الدراسة حسب ما تقتضيه طبيعة الموضوع، وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت في الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة: مديرية التربية لولاية أدرار

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 90/174 المؤرخ في 09 يوليو 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها، تغيرت من جديد الإدارة المدرسية وأطلق اسم (مديرية التربية) على الهيكل المشرف في الولاية على قطاع التربية واسم مدير التربية إلى مسؤول هذه المديرية .

بعد الاستقلال تكونت مفتشيتان تابعتان لمفتشية واحدة أطلق عليها اسم مفتشية أكاديمية الساورة، وتضم نواحي بشار وأدرار، أما مديرية أدرار فقد أنشأت بعدما أصبحت أدرار ولاية سنة 1974 وكان اسمها آنذاك مديرية التربية والثقافة والشبيبة.

تعيين ومهام مدير التربية: يعين مدير التربية بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير التربية: ويعتبر مدير التربية أمر بالصرف ويتعين عليه إشعار الوالي بالوضعية السائدة في قطاع التربية في الولاية وإفادته بكل المعلومات التي يطلبها منه ¹.

مصالح مديرية التربية لولاية أدرار:

- مصلحة البرمجة والمتابعة
- مصلحة التمدرس والامتحانات
- مصلحة الموظفين (المستخدمين)
- مصلحة الرواتب

موقعها الجغرافي:

تقع مديرية التربية لولاية أدرار وسط عاصمة الولاية يحدها من الشرق مكتب البريد والمواصلات ومن الغرب بنك التنمية الفلاحية ومن الشمال بلدية أدرار ومن الجنوب طريق ثانوي.

المجال الزمني:

انطلقت دراسة بحثنا هذا يوم 2017/03/09 عندما طرحنا الموضوع شفها على مدير التربية لولاية أدرار وموافقته على قبول إجراء الدراسة الميدانية لموضوعنا هذا في المؤسسة، وبعد تحضير الاستمارة وتحكيمها قمنا بتوزيعها على المبحوثين يوم 2017/04/02 وتم استرجاعها 2017/04/06 .

¹ المصدر: من وثائق المؤسسة

المجال البشري:

تضم مؤسسة مديرية التربية لولاية أدرار ما يقارب 120 عامل موزعين على أربعة مصالح مصلحة البرمجة والمتابعة، مصلحة التمدرس والامتحانات، مصلحة الموظفين، مصلحة الرواتب، ونظرا لعدد العمال المعتبر قمنا باختيار عينة بحث مكونة من 45 مبحوث غير ان المبحوثين الذين استرجعوا الاستمارات الموزعة 37 فقط.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:¹

يعرف بعض الباحثين المنهج بأنه مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فهو ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث على ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث، لذلك وفي ضوء ما تم طرحه في الفصول النظرية السابقة حول تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي الذي يعتبر أحد منتجات السلوك التنظيمي داخل التنظيم، فإن الدراسة الراهنة في تحقيقها لأهدافها اتبعنا طريقة تتماشى مع الأهداف المطروحة والمشكلة البحثية، وذلك في سياق وصف خصائص العينة وموافقها اتجاه مسألة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي السائدين في المؤسسة محل الدراسة وبالنظر لطبيعة الموضوع المدروس قمنا باستخدام المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بوصف مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة وصفا علميا دقيقا.

ثالثا: عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على استخدام العينة بدل المسح الشامل وذلك لـ:

- صعوبة إجراء الحصر الشامل وذلك للعدد الكبير لعمال المؤسسة وتعذر دراسته.
- توفير الوقت والجهود والتكاليف اللازمة لإجراء البحث .
- النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستطبق بشكل كبير على المجتمع الأصلي.¹

¹ رشيد زرواطي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2004، ص104.

وقد اخترنا من بين العديد من أنواع العينات العينة العشوائية البسيطة وهذا لسهولة استخدامها. كما أن نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي .

العينة العشوائية البسيطة:

قد يعتقد البعض أن لفظ عشوائية يدل على الاختيار العرضي أو الارتجالي. ولكن الوضع غير ذلك فالاختيار العشوائي يتم وفقا لقواعد تعطي لجميع وحدات العينة فرصا متكافئة في الاختيار .

ويلجأ في هذا النوع إلى كتابة وحدات المجتمع على أوراق متشابهة، ثم توضع في صندوق وتخلط مع بعضها، ثم تسحب واحدة تلو أخرى حتى يكتمل حجم العينة المطلوب .

ويتميز الاختيار العشوائي بأنه يعطي صورة صادقة للمجتمع الأصلي، ويعطي للباحث فرصة حساب حدود الخطأ في العينة باستخدام القوانين الرياضية للاحتتمالات².

كما يمكن الاعتماد على طريقة إعداد قائمة تضم جميع العمال بأسمائهم ورقم لكل عامل واستعمال وضع القلم بشكل عشوائي على الأرقام وكل عامل يوضع القلم على رقمه يكون من عينة الدراسة حتى نصل إلى العدد المطلوب.

رابعا : أدوات جمع المعلومات:

هناك العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات حول موضوع الدراسة وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق، ومهما كانت أداة البحث فيجب أن

¹ محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، أستاذ ورئيس قسم الصحافة بكلية الآداب بسوهاج ، سلسلة دراسات وبحوث إعلامية ، 2000 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص29 .

² محيي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات ،الأستاذ المحاضر للدراسات القانونية بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الثانية ، 2000،المكتب العربي الحديث، ص 53 .

تتوفر فيها خصائص الصدق والثبات الموضوعية التي توفر الثقة اللازمة بقدرتها على جمع بيانات لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على استخدام أداة الاستثمار التي تساعدنا على توفير الوقت ونجاحها في اختبار فروض الدراسة.

الاستمارة:

عبارة عن أسئلة مكتوبة ومملوءة ببيانات متعلقة بموضوع الدراسة يتم الإجابة على هذه الأسئلة من طرف المبحوثين، وتستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين كم تساعد الاستثمار على حل الحصول على بيانات واضحة لا غموض فيها لان جهود المبحوث تتمثل في وضع العلامات أمام ما يراه مناسب فقط وقليل ما يتطلب منه التفكير المعمق أو غير ذلك، كما يجب أن تكون أسئلة الاستثمار واضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض والتأويل.

ومن الملاحظ أن أداة الاستثمار منتشرة في العديد من الدراسة دون غيرها وذلك لأسباب منها:

- أنها أفضل طريقة للحصول على معلومات وحقائق جديدة لا توفرها مصادر أخرى .
- أنها تتميز بالسهولة والسرعة في توزيعها بالبريد على مساحة جغرافية واسعة .
- أنها توفر الوقت والتكاليف.
- أنها تعطي للمبحوث حرية الإدلاء بأية معلومة يريدونها.¹

لقد تم اعتماد عليه في بحثنا هذا لملائمتها مع موضوع بحثنا ولقد صنفت إلى ثلاث محاور وتضم 33 سؤال وذلك بناء على متغيري الدراسة

¹ عبد الرحمان بن عبدالله الواصل، البحث العلمي، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، شعبة الاجتماعيات، 1999، ص 63.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالولاء التنظيمي

وقد قمنا بتوزيع 45 استمارة وقد تم استرجاع 37 أما البقية فقد أهمل البعض منها والبعض الآخر تغيب بعض العمال يوم جمع الاستمارات.

خامسا: الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة:

اعتمدنا في تحليل بحثنا هذا على برنامج SPSS الذي يعد أحد أهم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص: بساطة الاستخدام وسهولة الفهم.

الإطار الميداني

تمهيد

بعد المعالجة النظرية لموضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والاطلاع على التراث النظري الذي خاض في هذا المجال، وبعد ترتيب وتصنيف وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة وتحليلها، ومن اجل إضفاء معياري الموضوعية الواقعية على الدراسة الراهنة، وإعطاء معنى اشمل لنتائجها وفهم العلاقات التي لاحظناها اثناء اجرائها نحاول في هذا الفصل تفسير ومناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا اليها، وتوضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة وذلك من خلال:

أولاً: تفسير وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

استنتاج عام للدراسة

أولاً: تفسير وتحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: بوضوح الجنس:

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 43% | 16 | ذكر |
| 57% | 21 | انثى |
| 100 % | 37 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 43% من عينة الدراسة ذكور ، أما 57% فهم إناث وهذا يشير إلى تقارب النسبتين داخل المؤسسة، وهذا ما ينشأ جو من الانسجام والتعاون ،كما أن طبيعة العمل الإداري لا تتطلب جهد عضلي وجسدي بقدر ما تتطلب الحضور الذهني والتركيز وهذا ما يتوفر في كلا الجنسين.

الجدول رقم 02: بوضوح سن المبحوثين:

| النسبة % | التكرار | السن |
|----------|---------|---------------|
| 05% | 02 | أقل من 25 سنة |
| 30 % | 11 | من 25 – 35 |
| 49% | 18 | من 35 – 45 |
| 16% | 06 | من 45 – 55 |
| 00% | 00 | أكثر من 55 |
| 100% | 37 | المجموع |

من خلال الدلالات الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين (25 - 35) و (35 - 45) وهذا دليل على وجود عدد معتبر من عنصر

الشباب في المؤسسة، وخذا ما يتيح للمؤسسة استغلال هاته الفئة عن طريق التكوين والتدريب من أجل رفع كفاءتها ، أما 16 % فتمثل نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم (45-55) ويمكن الاستفادة من خبرة هذه النسبة والاحتكاك بها ، أما 05 % فهم عمال لا تتجاوز أعمارهم 25 سنة، أما العمال الذين تتجاوز أعمارهم 55 فلا يوجدون داخل عينة دراستنا .

الجدول رقم 03: يوضح الحالة العائلية للمبحوثين :

| النسبة | التكرار | الحالة العائلية |
|--------|---------|-----------------|
| %32 | 12 | أعزب |
| %62 | 23 | متزوج |
| %03 | 01 | مطلق |
| %03 | 01 | أرمل |
| %100 | 37 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 32 % من العمال هم عزاب وهذا ما يجعلهم يعملون من أجل بناء حياتهم الاجتماعية وتحقيق غاياتهم الشخصية. أما 62 % من العمال فهم متزوجون وهذا ما يجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم وحرصهم على أدائها لان ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة لهم مصدر رزقهم وهذا ما يعزز من ولائه، أما 06% فهم يمثلون نسبة المطلقين والأرامل بالتساوي.

الجدول رقم 04: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين:

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| %05 | 02 | ابتدائي |
| %03 | 01 | متوسط |
| %27 | 10 | ثانوي |
| %65 | 24 | جامعي |
| %100 | 37 | المجموع |

يمثل الجدول أعلاه المستوى التعليمي للعاملين المتواجدين في عينة البحث، كما يهدف هذا التصنيف إلى معرفة المستويات الأكثر تواجدا في المؤسسة، يتبين لنا مجتمع البحث غالبية ذو مستوى جامعي مما تظهره لنا النسبة ب 65 % ثم يليه مباشرة المستوى الثانوي بنسبة 27 أما المستويات الباقية فنسبة ضئيلة فمستوى الابتدائي ب 05 % ثم المستوى المتوسط ب 03 % وهذا يعني أن العاملين المتواجدين على مستوى المؤسسة والمصالح هم نخبة ومتقفة ومؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه.

الجدول رقم 05: يوضح المستوى المهني:

| النسبة | التكرار | المنصب |
|--------|---------|-----------|
| %46 | 17 | اطار |
| %16 | 06 | عون تحكم |
| %38 | 14 | عون تنفيذ |
| % 100 | 37 | المجموع |

يمثل الجدول عرضا للفئات المهنية للعاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث، حيث يهدف هذا التصنيف إلى معرفة الفئات المهنية وكذا الأنشطة التي يقوم بها العاملين

المنتمون للمؤسسة، فمن خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية مجتمع البحث إطارات حيث قدرت نسبتهم ب 46 % ثم تليها فئة التنفيذ بنسبة 38% وفي الأخير تأتي فئة التحكم بنسبة 16% كما إن الهدف منها هو توضيح الفئات المهنية وبالتالي المناصب قصد تسهيل العمل البحثي والمساعدة على معرفة اثر الثقافة على الولاء .

الجدول رقم 06: يوضح الأقدمية في العمل:

| النسبة | التكرار | الأقدمية |
|--------|---------|----------------|
| 38% | 14 | أقل من 5 سنوات |
| 38% | 14 | من 6 - 10 |
| 08% | 03 | من 11 - 15 |
| 16% | 06 | أكثر من 15 سنة |
| 100% | 37 | المجموع |

يبين لنا الجدول أعلاه سنوات الخبرة التي تخص العاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث، فمن خلال الجدول يتبين لنا أن المجتمع الأكثر خبرة في مجال العمل يقابل الفئة العمرية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 38 % متساوية مع الفئة العمرية التي خبرتها نقل عن 5 سنوات وهذا يعني بان عددا من العمال لديهم خبرة لا يستهان بها ثم تليها الفئة العمرية لأكثر من 15 سنة بنسبة 16 % وأخيرا الفئة العمرية التي خبرتها من 11 الى 15 سنة وهذا لكون أن متغير الخبرة يساعد على دراسة واقعية للموضوع وانه كلما كانت هناك خبرة كبيرة كانت هناك ثقافة قوية .

المحور الثاني:

الجدول رقم 07: يوضح مدى فائدة العمل الجماعي:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 92% | 34 | نعم |
| 08% | 03 | لا |
| 100 % | 37 | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية أن 92 % يقرون بأفضلية العمل الجماعي ونجاحته كم انه يساعد على الاستقرار الوظيفي وتوطيد العلاقات بين أعضاء المنظمة والتعاون بينهم، كما يساهم كذلك في تقليل الصراعات التنظيمية، بينما 08 % يرون أن العمل الجماعي غير مفيد للمؤسسة، وهذا خير دليل على أن الأسلوب الجماعي والمشاركة في انجاز المهام والأعمال الموكلة للأفراد بأحسن طريقة ممكنة.

الجدول رقم 08 : يوضح شعور العامل بعمله في المؤسسة:

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------|
| 35% | 13 | الإنتماء |
| 49% | 18 | الرضى |
| 16% | 06 | لاشيء |
| 100 % | 37 | المجموع |

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح أن 35 % من العمال يشعرون بأن عملهم يحقق لهم الانتماء الإحساس بأنهم جزئ من الكل في المؤسسة، وهذا بفعل

المساهمة التي تتحياها المؤسسة بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وحل المشكلات الخاصة بالعمل من اجل تطويره ،وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصرف الأمور المتعلقة بأعمالهم ،أما 49 % يشعرون بالرضي من العمل الجماعي وفريق العمل، وينعكس الرضى بشكل إيجابي ومباشر على مستوى فاعلية أداء العمال وتحقيق أهداف المؤسسة، أما 16 % فلا يشعرون بشيء تجاه المؤسسة من العمل الجماعي.

الجدول رقم 09: يوضح أهمية العمل الجماعي في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 34 | 92% |
| لا | 03 | 08% |
| المجموع | 37 | 100 % |

يتضح لنا من الجدول أعلاه أي بنسبة 92 % يعتقدون أن العمل الجماعي يحقق الأداء الجيد للمؤسسة وذلك لما يوفره من نشاط وتعاون وتبادل الخبرات والمعارف والاحتكاك بالكفاءات داخل المؤسسة، بينما 08 % يرون بأن العمل الجماعي لا يحقق الأداء الجيد للمؤسسة ، وقصد معرفة سبب ذلك لجأنا إلى طرح سؤال آخر.

الجدول رقم 9: يوضح أهمية العمل الفردي:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 67% | 02 | نعم |
| 33% | 01 | لا |
| 100 % | 03 | المجموع |

نلاحظ أن 02 من أفراد العينة يرون أن العمل الفردي هو الذي من خلاله يمكن تحقيق أداء جيد وهذا لتجنب الاتكالية في انجاز المهام وتحمل مسؤولية العامل لوظيفته، أما 01 من أفراد العينة لم يوضح أسلوب الأداء الجيد رغم أنه نفى تحقيق العمل الجماعي للأداء الجيد ولم يقدم مبررات أخرى.

الجدول رقم 10 : يوضح تقدير الزملاء للعمل المقدم من طرف المبحوث:

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------|
| 62% | 23 | غالبا |
| 14% | 05 | أحيانا |
| 24% | 09 | نادراً |
| 100 % | 37 | المجموع |

يوضح لنا الجدول أن نسبة 62 % من العمال أكدوا تقدير أعمالهم من طرف زملائهم مما يزيد دافعيتهم وتفانيهم في العمل ومضاعفة جهودهم في انجاز المهام، وعدم شعورهم بالاغتراب داخل المؤسسة وهذا ما يزيد العامل ثقة في المؤسسة وارتفاع الروح المعنوية والقبالية لأداء المهام الموكلة إليه، بينما 14% أجابوا بتذبذب تقدير أعمالهم مما قد يكون

سبب النفور من العمل وسوء الاتصال مع فريق العمل، أما 24 % فيرون أن أعمالهم قليلة التقدير مما تصيبهم بالإحباط وعدم إحساسهم بالمسؤولية ورفضهم لقيم وأعراف المؤسسة.

الجدول رقم 11: يوضح تحفيز المؤسسة للعمال:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 27% | 10 | نعم |
| 73% | 27 | لا |
| 100 % | 37 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 27 % يرون أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال المجتهدين في العمل، أما 73 % نفوا وجود تحفيزات في المؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة كونها تخدم خدمات اجتماعية أكثر منها اقتصادية، وقد لجأنا إلى طرح سؤال إضافي لمعرفة نوعي التحفيز الذي تقدمها المؤسسة.

الجدول رقم 11: يوضح نوع التحفيز:

| النسبة | التكرار | الحوافز |
|--------|---------|---------------|
| 20 % | 02 | معنوية |
| 50% | 05 | مادية |
| 30% | 03 | مادية ومعنوية |
| 100 % | 10 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع 10 الذين أثبتوا وجود حوافز بالمؤسسة منهم 02 أجابوا أن نوعية الحوافز التي تقدمها المؤسسة معنوية تتمثل في تقديرات وتقديم

شهادات شرفية، أما 05 فرأوا إن الحوافز مادية تتمثل في زيادة الأجور توزيع رحلات وإجازات مدفوعة الأجر، أما 03 فقد أثبتوا وجو كلا الحافزين المادي والمعنوي وهذا ما يعل العامل ملتزما ومحبا لعمله، كما ان الحوافز تشجع العامل لبذل مزيد من الجهد وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة ،كما تساعد الحوافز على بناء كسب ثقة وولاء الموارد البشرية للمؤسسة وتشجعهم على مواصلة العطاء والشعور بالرضى والاستقرار في المؤسسة.

الجدول رقم 12: يوضح مدى توفير المؤسسة للجو الملائم للقيام بالعمل على أكمل وجه:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 20 | 54% |
| لا | 17 | 46% |
| المجموع | 37 | 100% |

نلاحظ أن نسبة 54 % من العمال يعتبرون أن المؤسسة توفر الجو الملائم لانجاز المهام على أكمل وجه لان العامل كلما أتاحت له الوسائل والظروف المهنية المناسبة داخا المؤسسة ظهر أثر ذلك على عمله وأدائه الجيد ،أما 46 % يرون العكس عدم توفير الجو الملائم للعمل مما يجعل العامل غير قادر على إتمام عمله بطريقة جيدة.

الجدول رقم 13: يوضح إمكانية الوصول إلى المدير:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 35% | 13 | سهل |
| 46% | 17 | معقد |
| 19% | 07 | غير ممكن |
| 100 % | 37 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 35 % يرون أن الوصول إلى المدير هو أمر سهل وهذا لوجود وفعالية قنوات الاتصال الموجودة بالمؤسسة ،أما 46 % يرون أن الوصول إلى المدير أمر معقد، بينما 19 % يرون بأنه غير ممكن وهذا لاستقبال المدير عمال قطاع التربية في يوم واحد من الأسبوع لاستقبالهم وطرح انشغالاتهم ،مما يجعل العمال يعانون في الوصول إلى المدير .

الجدول رقم 14: يوضح وجود التقدير والاحترام من طرف الرؤساء:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 68% | 25 | نعم |
| 32 % | 12 | لا |
| 100 % | 37 | المجموع |

تشير المعطيات في الجدول أن 68 % يحظون بالاحترام والتقدير من طرف رؤسائهم وقد كان ذلك واضحا خلال وجودنا بالمؤسسة بل مع حتى المدير، أما 32 % يثبتون العكس أي أن العمال لا يحترمون من طرف رؤسائهم. كما أن إحساس العامل بالتقدير والاحترام من طرف مرؤوسه يكون محفزا له ودافعا لإنجاز مهامه، كما يشعر بالاستقرار والطمأنينة داخل المنظمة، ولا يفكر في تركها أو تغييرها. ويعمل على تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 15 : يوضح طريقة التوظيف في المؤسسة:

| التوظيف | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| امتحان التوظيف | 11 | 31% |
| الكفاءة | 22 | 59% |
| أخرى تذكر | 04 | 10% |
| المجموع | 37 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 31 % اقروا أن التوظيف يكون عن طريق إجراء امتحان توظيف، أما 59 % أقروا بأن التوظيف يكون على أساس الكفاءة والخبرة، أما 10 % فقد كانت إجاباتهم متفرقة فمنهم من يرى أن التوظيف يكون عن طريق دمج العاملين المؤقتين كذلك العلاقات الشخصية .

الجدول رقم 16: بوض طريقة الترقية:

| الترقية | التكرار | النسبة % |
|--------------|---------|----------|
| الأقدمية | 24 | 65% |
| مؤهلات الفرد | 13 | 35% |
| المجموع | 37 | 100% |

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 65 % من العمال ترى أن الترقية تكون على أساس الأقدمية وهذا من اجل دفع وتحفيز العامل على البقاء في المؤسسة لأطول فترة ممكنة، أما 35 % فيرون أن مؤهلات الفرد هي السبب في ترقيته وهذا ما يحفز العمال ورفع أدائهم من اجل الترقية وضمان استمرارهم في المؤسسة .

الجدول رقم 17: يوضح احترام مواقيت العمل والدخول والخروج:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 78% | 29 | نعم |
| 22% | 08 | لا |
| 100% | 37 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 22 % من العمال لا يحترمون مواقيت العمل ولا مدتها وهذا لغياب الضمير والتسيب وعدم الإحساس بالمسؤولية، أما 78 % من العمال يحترمون مواقيت الدخول والخروج وكذا مواقيت العمل، وهذا راجع الى عدة متغيرات مما اضطررنا لطرح أسئلة جزئية .

الجدول رقم 17 : يوضح السبب في احترام مواقيت العمل:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
|----------|---------|------------|

| | | |
|--------------------|----|------|
| وجود لوائح تنظيمية | 04 | 14% |
| الرقابة التنظيمية | 18 | 62% |
| الرقابة الذاتية | 07 | 24% |
| المجموع | 29 | 100% |

حيث تشير المعطيات الإحصائية إلى أن 04 من العمال يحترمون مواقيت العمل ومدتها وهذا راجع لوجود لوائح تنظيمية والتوقيع عند بداية العمل، أما 18 من العمال فيحترمون توقيت العمل بسبب الرقابة التنظيمية التي يخضع لها العمال داخل المؤسسة مما يجعلهم ملزمين باحترام مواقيت العمل، أما 07 من العمال فاحترامهم لمواقيت العمل راجع للرقابة الذاتية ومرد هذا التنشئة الاجتماعية وحب العمل .

الجدول رقم 18: يوضح فرص المشاركة في اتخاذ القرار:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 10 | 27% |
| لا | 27 | 73% |
| المجموع | 37 | 100% |

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 27 % من العمال يرون أن المؤسسة تعطي فرصا للعمال في اتخاذ القرارات واغلب هذه النسبة هم إطارات داخل المؤسسة، أما 73 % فأثبتوا أن المؤسسة لا تشارك العمال في اتخاذ القرارات، حيث أن اغلب هذه النسبة هم عمال التنفيذ مما يحول دون مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا لقلة خبرتهم التنظيمية .

الجدول رقم 19 : يوضح المشاركة في وضع أهداف المؤسسة:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
|------------|---------|----------|

| | | |
|------|----|---------|
| 22% | 08 | نعم |
| 78% | 29 | لا |
| 100% | 37 | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن 22 % أجابوا بنعم أي أنهم يشاركون المؤسسة في وضع أهدافها، أما 78 % فيرون أن المؤسسة لا تشارك العمال في وضع الأهداف، وهذا طبيعي لان اغلب العمال لا يتمتعون بالخبرة الكافية لمناقشة أهداف المؤسسة، وهذا مما يقلل من حماس العاملين وإخلاصهم وكذا عملهم في تحقيق هذه الأهداف .

الجدول رقم 20: يوضح اتخاذ سلوك الرؤساء كقدوة:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 54% | 20 | نعم |
| 46% | 17 | لا |
| 100% | 37 | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 54 % يتخذون من سلوك الرؤساء قدوة لهم ,وهذا بسبب دور المدير وعلاقته واتصاله بالمرؤوسين، مما يكون علاقات جيدة داخل العمل، أما 46 % فإنهم لا يقتدون بسلوك الرؤساء وهذا لأسباب قد تكون شخصية أو تسلط الرئيس على مرؤوسيه .

المحور الثالث: الولاء التنظيمي في المؤسسة:

الجدول رقم 21: يوضح الشعور بالاحترام والتقدير:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 89% | 33 | نعم |
| 11% | 4 | لا |
| 100% | 37 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 89 % أجابوا بنعم أي أنهم يشعرون بالاحترام والتقدير في عملهم وخذا ما يساعد العامل في مواصلة عمله ويشعر بان له مكانة وانه محل اهتمام وتقدير مما يزيد في دافعيته للعمل، أما 11 % فقد أجابوا بعدم شعورهم بالاحترام والتقدير في عملهم بسبب عدم الاحترام المتبادل بين العمال .

الجدول رقم 22: يوضح اعتراف المسؤولين بقدرات العمال:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 70% | 26 | نعم |
| 30% | 11 | لا |

| | | |
|---------|----|-------|
| المجموع | 37 | % 100 |
|---------|----|-------|

تشير المعطيات الإحصائية إلى إن أغلبية العمال بنسبة 70 % أجابوا بنعم أي أن الرؤساء يعترفون بقدراتهم وهو ما يحفز العمال في الابتكار والإبداع داخل العمل، حيث تدل هذه النسبة بالاعتراف بانجازات العمال والثقة الممنوحة للعمال من طرف رؤسائهم وهذا ما يزيد من ثقة العامل في قدراته مما يعزز لديه روح الانتماء، أما 30 % فقد كانت إجاباتهم بعدم اعتراف الرؤساء بقدراتهم وهذا راجع إلى ضعف الاتصال فيما بينهم وبين مرؤوسيهـم .

الجدول رقم 23: يوضح ملائمة الوظيفة للعامل:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 23 | 62% |
| لا | 14 | 38% |
| المجموع | 37 | 100% |

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن 62 % يرون بان الوظيفة التي يقومون بها ملائمة لهم وسبب هذا نتيجة التعيين الملائم والمناسب الذي يوفر الجهد والوقت المناسبين كما تتيح لهم مناخ مناسب يساعده في تأدية مهامه على أحسن وجه ومزاولة عمله، بينما 38 % يرون أن وظائفهم غير ملائمة بسبب افتقارهم للخبرة وكذا نقص الوسائل المادية وندرتها .

الجدول رقم 24: يوضح الشعور بالاستقرار داخل المؤسسة:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 25 | 68% |
| لا | 12 | 32% |
| المجموع | 37 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 68% يشعرون بالاستقرار داخل المنظمة، أما 32% يشعرون بعدم الاستقرار. وترجع هذه النسبة الكبيرة إلى الظروف الحسنة والعلاقات الإنسانية المتوفرة داخل التنظيم، وهذا ما يساعد العامل على تأدية مهامه وواجباته.

الجدول رقم 25: يوضح العمل على تحقيق أهداف المؤسسة:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 28 | 76% |
| لا | 09 | 24% |
| المجموع | 37 | 100% |

من خلال الجدول نلاحظ أن 76% من العمال يروا أن أهداف المؤسسة قابلة للتحقيق مما يكسب العامل الدافعية للعمل وتأدية دوره من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا راجع إلى السياسة والصورة الواضحة التي تعتمدها المؤسسة في من أجل تحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على إستراتيجية المكافأة والتحفيز، مما يطمئن العامل في منصبه ، كما أنها تعمل في نفس الوقت على جذب كفاءات ومهارات جديدة للمؤسسة، غير أن 24% من العمال

يرون العكس، أي أنها غير قابلة للتحقيق ويرجع هذا لعدم وضوح الأهداف أو عدم فهمها من طرف العمال .

الجدول رقم 26: يوضح تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 65% | 24 | نعم |
| 35 % | 13 | لا |
| 100 % | 37 | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن 65 % من العمال اقرروا بوجود نظام الحوافز في المؤسسة وهذا ما يشجع العمل ويحفزه على زيادة الأداء والدافعية للعمل كما يطمئنه نفسيا داخل المؤسسة ويؤدي واجباته على أحسن ما يرام، أما 35 % فقد أجابت بعدم وجود حوافز وهذا قد يسبب تمرد وتملص العامل عن المسؤوليات واللامبالاة داخل المؤسسة. وقد اضعفنا سؤال جزئي لمعرفة نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة .

الجدول رقم 26 (أ): يوضح الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة:

| الخدمات | التكرار | النسبة % |
|--------------------------------|---------|----------|
| توفير النقل للعمال | 02 | 08% |
| حصول العمال على التخفيضات | 10 | 42% |
| الاستفادة من الإجازات والرحلات | 12 | 50% |
| أخرى تذكر | 00 | 00% |
| المجموع | 24 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال يستفيدون من الخدمات الاجتماعية والتي تتمثل بالإجازات والرحلات الخارجية والداخلية بنسبة 650، في حين يستفيد 642 من العمال من التخفيضات عند شراء السيارات أو الآلات الكهرو منزلية.

الجدول رقم 27: يوضح إمكانية العمل لساعات إضافية بدون مقابل:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 34 | 92% |
| لا | 3 | 08% |
| المجموع | 37 | 100% |

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 92 % من العمال يوفقون على العمل لساعات إضافية بدون مقابل، وهذا راجع لطبيعة العلاقات الجيدة السائدة داخل المؤسسة، وكذا اهتمام المؤسسة بمواردها ومنحهم لعدة مزايا كالتأمينات الصحية والإجازات والمساعدة في دفع

الفواتير كالكهرباء والهاتف وغيرها، أما 08 % فقد عارضو العمل لساعات إضافية وبدون مقابل وهذا راجع لثقافتهم الشخصية وكذا أمور شخصية .

الجدول رقم 28: يوضح قيام المؤسسة بالنشاطات:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 27% | 10 | نعم |
| 73 % | 27 | لا |
| 100 % | 37 | المجموع |

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 73 % أجابوا بلا، أي أن المؤسسة لا تقوم بنشاطات مختلفة ومتعددة ويمكن إرجاع السبب إلى ضغوط العمل التي تعاني منها المؤسسة وانشغالها بمهام عمال القطاع ،أما 27 % فقد أجابوا بقيام المؤسسة بنشاطات مختلفة ومتعددة , بحيث أضفنا سؤال جزئي لمعرفة أنواع النشاطات التي تقدمها المؤسسة.

الجدول رقم 28أ: يوضح النشاطات المقدمة:

| النسبة | التكرار | نشاطات |
|--------|---------|----------------|
| 30 % | 03 | ندوات ومحاضرات |
| 40% | 04 | حفلات وتكريمات |
| 30% | 03 | حملات تحسيسية |
| 00% | 00 | أخرى تذكر |
| 100% | 10 | المجموع |

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 30 % يرون بان النشاطات المقدمة عبارة عن ندوات ومحاضرات، وهي نفس النسبة من العمال الذين يرون أن النشاطات متمثلة في الحملات التحسيسية، ونلاحظ كذلك أن ما نسبته 40 % يرون أن النشاطات المقدمة من طرف المؤسسة عبارة عن حفلات وتكريمات .

الجدول رقم 29: يوضح تقبل الأدوار ونشاطات المؤسسة:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 60% | 22 | نعم |
| 40 % | 15 | لا |
| 100 % | 37 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من العمال لديهم تقبل لادوار ونشاطات المؤسسة، وهو ما يعكس طبيعة القيادة السادة في المؤسسة ومدا ملائمتها، أما 40 % من العمال فيقولون العكس وهو عدم تقبلهم لادوار ونشاطات المؤسسة ولمعرفة أين يكمن السبب لجانا لطرح سؤال جزئي .

الجدول رقم 29: يوضح سبب تقبل الأدوار:

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------------|
| 53 % | 08 | غموض الأدوار |
| 47 % | 07 | عدم وضوح الأهداف |
| 00 % | 00 | أخرى اذكرها |
| 100 % | 15 | المجموع |

بحيث نلاحظ إن ما يقدر بنسبة 53 % من العمال يرجعون السبب إلى غموض الدور وعدم وضوحه، بينما يرى ما نسبته 47 % من العمال أن عدم تقبلهم لادوار المؤسسة راجع إلى عدم وضوح أهداف المؤسسة وكذا الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم 30: يوضح المحافظة على ممتلكات المؤسسة:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 100% | 37 | نعم |
| 00 % | 00 | لا |
| 100 % | 37 | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية أن جميع العمال وهو ما نسبته 100 % يحافظون على ممتلكات المؤسسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الخاصة، وهذا يدل على الاندماج التام في سياسة وثقافة المؤسسة ، وكذا الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة والدور الذي يشغله الفرد.

الجدول رقم 31: يوضح ما تمثله المؤسسة بالنسبة للعامل:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| مكان للعمل | 23 | 62 % |
| بيتك الثاني | 12 | 33 % |
| أخرى اذكرها | 02 | 05 % |
| المجموع | 37 | 100 % |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن نسبة 62 % من العمال يعتبرون المؤسسة مكان للعمل فقط، وهذا راجع لاحترامهم لقوانين العمل واحترام الزملاء والرؤساء والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، أما 33 % فيعتبرون المؤسسة بيتهم الثاني وهذا يرجع لعدم شعورهم بالاعتزاز بالمؤسسة والعلاقات الجيدة التي تربطه بزملائه، أما 05 % فقد كانت إجاباتهم مختلفة ومتفرقة كت تحقيق المكاسب الخاصة أو مكان لكسب لقمة العيش فقط .

الجدول رقم 32: يوضح إمكانية ترك المؤسسة :

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 57% | 21 | نعم |
| 43% | 16 | لا |
| 100% | 37 | المجموع |

يوضح لنا الجدول أن نسبة 57 % من العمال سيتركون العمل في المؤسسة إذا أُتيحت لهم فرصة للعمل في مؤسسة أخرى، بحيث يرجع هذا إلى ميولات شخصية أو قلة التحفيز أو ضغط العمل، أما 43 % فقد كانوا معارضين لفكرة العمل خارج المؤسسة وإن أُتيحت لهم في مكان آخر، وهذا يرجع للاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي .

الجدول رقم 33: يوضح العمل على إعطاء صورة جيدة للمؤسسة:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 78% | 29 | نعم |
| 22% | 08 | لا |
| 100% | 37 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 78 % من العمال يعملون على إعطاء صورة حسنة وجيدة للمؤسسة، وهذا ما يوضح مدى ارتباط العامل وتعلقه بالمؤسسة والعلاقات الجيدة التي تترك انطبعا جيد لدى العامل داخل وخارج المؤسسة، أما 22 % من العمال فلا يهتمون بسمعة وصورة المؤسسة .

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى

جدول 34: يوضح مساهمة العمل الجماعي في تحقيق اهداف المؤسسة

| المجموع | لا | نعم | تحقيق أهداف المؤسسة |
|---------|----|-----|---------------------|
| | | | العمل الجماعي |
| 34 | 08 | 26 | نعم |
| 03 | 02 | 01 | لا |
| 37 | 10 | 27 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا انق يم 0.09 Sig وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين العمل الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة .

نستنتج من خلال البيانات انه لا توجد علاقة بين العمل الجماعي والتحقيق أهداف

المؤسسة لان بالعمل الجماعي وحده لا يمكن لأي مؤسسة

أن تبلغ أهدافها التي سطرتهها ، وقد يكون السبب في عدم وضوحها أو غموضها،

وبالنسبة للعمل الجماعي كذلك فانه يساعد على التعاون بين فريق العمل غير انه يساعد

كذلك على التهرب من المسؤولية والتسيب والغياب عن العمل بحيث كل هذه العوامل قد

تكون من بين الأسباب التي تحول بين المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضية الثانية

جدول 35: يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لتقبل أدوار ونشاطات المؤسسة:

| المجموع | لا | نعم | تقبل نشاطات المؤسسة |
|---------|----|-----|----------------------|
| | | | المشاركة في القرارات |
| 10 | 03 | 07 | نعم |
| 27 | 12 | 15 | لا |
| 37 | 15 | 22 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة 0.30 Sig وهي اكبر من

0.05 ومنه يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في

اتخاذ القرار وتقبل أدوار ونشاطات المؤسسة .

حيث نستنتج من خلال الجدول انه لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات

وتقبل أدوار ونشاطات المؤسسة ، لكن هذا قد لا يعتبر كافيا واعتناق جميع أدوار و نشاطات

التي تقوم بها المؤسسة لهذا إن أرادت المؤسسة أن تهيأ عمالها لتقبل نشاطاتها فعليها

الإحاطة بجميع الجوانب التي تهتم العمال من حوافز ومساواة وتقدير وغير ذلك.

ملخص الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العمال، وتحليلنا النظري والعملية توصلنا إلى عدة نتائج واستنتاجات مفادها أن المؤسسة لا زالت لا تهتم بالموارد البشري بما فيه الكفاية، مما لا يسمح له من إشباع حاجاته في إطار عمله، وخلق مناخ عمل ملؤه الاحترام والتقدير من أجل ضمان استمراره في المؤسسة، الذي من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم ولائهم وتنامي الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.

وتبين كذلك من خلال الجانب التطبيقي للموضوع وعلى ضوء مناقشة الفرضيات أن القيم التنظيمية السائدة لا تساهم بشكل كبير ولا تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تبين أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة إرضاء الرؤساء، والاعتماد على الشكليات والمظاهر هذا ما أدى إلى عدم تأثير القيم التنظيمية في المؤسسة في بلوغ الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها كون الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة رديئة .

وكذلك يتضح لنا بأنه لا توجد أي علاقة بين أدوار ونشاطات المؤسسة وعدم تقبلها من طرف العمال بشكل كبير وهذا راجع إلى المعتقدات والتوقعات التي تتمناها المؤسسة، وهذا ما ينجر عنه ضعف ولاء العمال بتبريرهم الانتقال لوجود فرصة عمل في مكان آخر. بذلك لا بد على المؤسسة أن تتبنى ثقافة تمكن فيها المستويات الدنيا وكذلك جماعية اتخاذ القرارات، ونشر القيم ومعتقدات تحظى بالقبول، والتي من شأنها أن تحكم السلوكيات داخل المؤسسة، وكون المؤسسة عبارة عن هيكل وأن الفاعل الاجتماعي هو الذي يقوم بإعادة الإنتاج للثقافة السائدة في المنظمة إذ يعتبر العمل الجماعي قيمة اجتماعية ايجابية إلا أن عندما يساء استعماله فإنه يصبح قيمة سلبية كالاتكالية على الغير في إنجاز المهام، حيث يقوم العمال بإعادة إنتاج هذه القيمة السلبية وهو ما يسبب في انتشار الثقافة الرديئة في المؤسسة وهو ما يحول بين المؤسسة وتحقيقها لأهدافها المسطرة، لأن القيم التنظيمية عبارة عن كائن حي تتطور وتنمو عند توفر الظروف المناسبة، وحسب طبيعتها، كون القيم

الأساسية قوية ويشترك فيهم جميع العمال، وهذا ما يضمن ولائهم وبقائهم في المؤسسة لأطول فترة ممكنة.

خاتمة

لقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري وكذلك التطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء العاملين أو المورد البشري، حيث تشكل دافعا مهما حول مدى ولاء وانتماء المورد البشري في تلك المؤسسة، هذا ما يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات، وتقاليد وأعراف والتي من نشأتها أن تساهم في تحقيق اندماج الأفراد وانتماءهم لمؤسستهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسيطرة لكل فرد، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد استخلصنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري فأتاحت له الحرية في المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن ترسخ فيه معتقدات المؤسسة، وبالتالي الدفع بالعامل إلى المزيد من الجهود في تحقيق أهدافه وكذا أهداف المؤسسة. فيما تبين لنا بأن المؤسسة من خلال الجانب التطبيقي تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة كجماعية العمل والتعاون والتفاهم السائدة بين أفراد المؤسسة، إلا أن هناك عدة معوقات قد تحول بين المؤسسة وتحقيقها لأهدافها كعدم الاهتمام بالعنصر البشري بشكل كبير، وكذلك عدم توفير مجالا لحرية المحاولة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل من المورد البشري غير متحمس لعمله وبالتالي يكون ولاءه للمؤسسة من أجل كسب الرزق فقط.

وانطلاقا من هذه النتائج نود أن نشير إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير الجو الملائم له مما يمكنه من إطلاق قدراته الإبداعية والابتكارية، وكذا التفكيرية دون أن نغفل عن استشارته، مما يشعره بأنه رقم مهم في المعادلة، مما يدعم ولاءه وإخلاصه في أداء عمله، إضافة إلى تحفيزه ومكافئته حسب جهده، حيث إنه من الضروري تجاوز الحواجز

النفسية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا من أجل تقبل أدوار ونشاطات المؤسسة بشكل إيجابي.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال تنمية وتسيير الموارد البشرية.

_____:

- 01** بلال خلف السكارنة ، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان 2009 .
- 02** بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة ط2 ، قسنطينة الجزائر , 2010 .
- 03** حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافة) مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر، 2006 .
- 04** حسين عبد الحميد رشوان ، التربية والمجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 .
- 05** رشيد زرواطي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديثة الجزائر، 2004.
- 06** شارلز وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية ، الجزء الاول ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ، 2001 .
- 07** صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 .
- 08** طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة ، 2008.
- 09** عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ، الاردن ، 1999 .
- 10** علي السلمي ، ادارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2004 .
- 11** محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 .

-
- 12** محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، 2009.
- 13** محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل عمان ، 2003 /02 .
- 14** محيي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات ،الأستاذ المحاضر للدراسات القانونية بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الثانية،المكتب العربي الحديث،2002.
- 15** مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات العاصرة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003/02 .
- 16** مصطفى محمود ابو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية الاسكندرية 2000 .
- 17** مصطفى محمود ابو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية . 2009،
- 18** عبد الرحمان بن عبدالله الواصل، البحث العلمي، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، شعبة الاجتماعيات، 1999،
- معجم ألفاظ القرآن الكريم، المجلد 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر. مصر، 1970 1.

الرسائل الجامعية:

01 إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري(دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم -ALGAL وحدو المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية المسيلة ، الجزائر .

02 أمينة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية (مسحية ثانوية ببلدية سيدي ولاية) ماجستير الاجتماعية خيضر كلية الانسانية والاجتماعية 2014.

03 علي عبد الله ، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تحت اشراف : عبد السلام سعدي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر 1990.

04 محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، أستاذ ورئيس قسم الصحافة بكلية الآداب بسوهاج ، سلسلة دراسات وبحوث إعلامية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.

05 مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني ،الولاء التنظيمي لاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة مؤتة.

06 مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالت مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الفنية ،الرياض ، 2008.

الملتقيات والمجلات:

01 عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض ايام 11- 14 ديسمبر 2004.

02 علي عبد الله ، التحولات وثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة من 20- 21 ماي سنة 2002 .

03 صفوان أمين السقاف، احمد إبراهيم أبو سن، اثر القيادة على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمينية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

- تيارت .

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

قسم العلوم الاجتماعية

تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعمال

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنمية وتسيير الموارد البشرية

_____ :

ام الرتم نور الدين

_____ :

بن امحمد نور الدين

دقيش عبد الرحيم

X امام الجواب المناسب علما ان البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم الا علمية .

السنة الجامعية : 2016 - 2017

: البيانات الشخصية

- 1- :
- 2- : 25 35 - 25 45 - 35
- 3- الحالة العائلية : اعزب متزوج
- 4- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط
- 5- المنصب الذي تشغله : اطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6- الأقدمية : اقل من 5 6 - 10 11 - 15

: قافة التنظيمية

- 7- هل تعتقد ان العمل الجماعي مفيد للمؤسسة: نعم لا
- 8- هل عمالك في المؤسسة يشعرك بـ: الانتماء
- 9- هل تعتقد ان العمل الجماعي يحقق اداء جيدا للمؤسسة: نعم لا
- اذا كانت الاجابة بلا فهل تعتقد بأن العمل الفردية في العمل مفيد لأداء جيد نعم لا
- 10- هل زملاؤك في العمل يقدرون العمل الذي تقوم به: غالبا احيانا نادرا
- 11- هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل: نعم لا
- إذا كان نعم فما نوع هذا التشجيع: مادي
- 12- هل توفر المؤسسة الجو الملائم للقيام بالعمل على اكمل وجه: نعم لا
- 13- هل الوصول للمدير لاقتراح امرا او لرفع شكوى: سهل معقد غير ممكن

- 14 - هل العمال يحضون باحترام وتقدير رؤسائهم : نعم لا
- 15 - على أي اساس يكون التوظيف في المؤسسة : مسابقة التوظيف جذب الكفاءة

- 16 - هل الترقية في المؤسسة تكون على اساس : الاقدمية مؤهلات الفرد

- 17 - هل تحترم مواقيت الدخول والخروج ومدة العمل : نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم فإلى ما يعود ذلك: وجود لوائح تنظيمية

رقابة ذاتية

رقابة تنظيمية

- 18 - هل تعطي المؤسسة فرصا للعمال للمشاركة :

- 19 - هل تشترك المؤسسة العمال في وضع اهداف المؤسسة : نعم لا

- 20 - هل تتخذ من سلوك الرؤساء قدوة لك : نعم لا

: ولاء التنظيمي في الـ

- 21 - هل تشعر بالاحترام والتقدير في عملك : نعم لا

- 22 - هل يعترف المسؤولون بقدراتك : نعم لا

- 23 - هل ترى ان الوظيفة التي تقوم بها ملائمة لك نعم لا

- 24 - هل تشعر بالاستقرار داخل المؤسسة : نعم لا

- 25 - هل تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة : نعم لا

- 26 - هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية : نعم لا

- إذا كانت الاجابة بنعم فيما تتمثل : توفير النقل للعمال

حصول العمال على بعض التخفيضات

.....اخرى اذكرها

- 27 - هل بإمكانك العمل لساعات اضافية وبدون مقابل : نعم لا

- 28 - هل :

- إذا كان نعم فيما تتمثل : ندوات ومحاضرات

حفلات وتكريمات

حملات تحسيسية

..... اخرى اذكرها

لا

29 - هل لديك تقبل لأدوار ونشاطات المؤسسة : نعم

:

عدم وضوح الاهداف

..... اسباب اخرى اذكرها

لا

30 - هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الخاصة : نعم

:

31 -

بينك الثاني

..... اخرى اذكرها

لا

32 - اذا أتاحت لك فرصة عمل في مؤسسة اخرى هل تترك المؤسسة : نعم

لا

33 - هل تعمل على إعطاء صورة جيدة على مؤسستك : نعم