



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپراك المديرية الجهوية
- قسم الإنتاج- حوض بركاوي HBK بورقلة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مسار علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

محبوب سعدية

إعداد الطالب:

ذيب أحمد

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GRH/2015
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ تَوَكَّلْتُ عَلَيْهِ

وَأِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

هود 88

إهداء

أولاً وقبل كل شيء أحمد الله
الذي شرح لي صدري ويسر لي أمري وحل عقدة لساني
الحمد لله الذي وفقني لهذا وما كنت لأوفق من دونه.
أهدي عملي هذا إلى

أعز الناس...

حبيبي أمي أطال الله في عمرها.
إلى رمز شموخي وعزة نفسي إلى من سكب في وعائي الأخلاق الحميدة،
إلى الذي يعجز اللسان عن عد فضائله
إلى والدي الغالي أدامه الله تاجاً فوق رؤوسنا.

إلى نبض البيت و فرحه إلى فراشة البيت رنا إلى أختي الوحيدة ايمان وأخوتي محمد، محمود، مأمون

إلى أعز أصدقائي ...

* محمد ، رؤوف ، الرزقي ، امين ، زين الدين ، هشام ، الخميسي ، عبد الغاني ، هارون ، فرحات *

* خولة ، آسيا ، أمال ، ريمة *

إلى كل زملائي دفعة 2014/2015.

إلى كل من أسقطه القلم سهواً وذكره القلب دون شك.

وإلى كل من يستفيد في قراءته.

أحمد

شكر وتقدير

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالحمد والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي.

فلا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

"كن عالم.. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم" وأخص بالتقدير والشكر أستاذي المشرفة:

"محبوب سعيدية"

فجزاها الله عني خيراً وأنار دربها.

كما أشكر إدارة وعمال مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج - حوض بركاوي- بولاية ورقلة على تعاونهم وأخص بالذكر السيد قارة محمود.

كما أتمنى لكافة زملائي وزميلاتي دفعة 2015 تسيير الموارد البشرية حياة موفقة

ياذن الله.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي السائدة في مؤسسة سوناتراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج - حوض بركاوي - بولاية ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم انجاز استبيان وزع على 60 عاملاً كعينة من الإداريين بالمؤسسة، وبعد معالجة البيانات وتحليل النتائج توصلنا إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها. وجود تقييم مرتفع للثقافة التنظيمية ومنوسط للولاء التنظيمي. كما وجد دور للثقافة على الولاء بجميع أبعادها ولكل بعد على حدى. كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها إعطاء اهتمام أكبر لتحفيز العاملين، ووضع معايير في المؤسسة تسهل عملية التكيف والتأقلم في العمل، ودراسة الثقافة الحالية ومحاولة ايجاد قيم مساندة وأعراف مساعدة للعاملين لتشجيعهم على البقاء في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية.

Abstract:

The purpose of this study is to identify the role of organizational culture in organizational loyalty prevailing in Sonatrach Organization - Regional Department of Production -Burkawe- Ouargla.

To achieve the objectives of the study a questionnaire was distributed to 60 of the administrative employees which are the sample. After data processing and analyzing the most significant results of the study summarized a high grade organizational culture and a medium loyalty, and a significant role of organizational culture and its four dimensions on organizational loyalty.

The study also provided many recommendations such as give more attention to employees rewards, maintaining creative employees and developing standards in the organization facilitates the adaptation in work.

Keywords: organizational culture, organizational loyalty, organizational values, organizational expectations, organizational norms, organizational beliefs.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	النظام القيمي للأفراد والمنظمة	01
27	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	02
28	مصادر الثقافة التنظيمية	03
30	كيفية تكون الثقافة التنظيمية	04
33	طرق نشر الثقافة التنظيمية	05
35	مستويات الثقافة التنظيمية	06
51	مراحل تطور الولاء عند بوشنان "Bochanan"	07
54	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند "Setters"	08
57	العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي و السلوكي	09
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
83	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
84	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
84	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	14

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة	14
02	آثار الولاء على الفرد وجماعة العمل والمنظمة	49
03	توزيع المورد البشري عبر مختلف الأقسام	74
04	يوضح خصائص عينة الدراسة	81
05	درجات سلم ليكرت الخماسي	86
06	معامل الثبات لأبعاد الاستبانة	86
07	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	87
08	تقييم الفئات	88
09	تقييم مستوى الثقافة التنظيمية	88
10	تقييم مستوى الولاء التنظيمي	91
11	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	94
12	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي	94
13	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القيم التنظيمية في الولاء التنظيمي	95
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الأعراف التنظيمية في الولاء التنظيمي	96
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المعتقدات التنظيمية في الولاء التنظيمي	96
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار التوقعات التنظيمية في الولاء التنظيمي	97

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
119	تطور القوى العاملة	01
121	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
123	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	03
125	استبانة الدراسة	04
131	قائمة المحكمين	05

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	البسمة
	آية قرآنية
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
V	قائمة الملاحق
VI	فهرس المحتويات
مقدمة عامة	
أ	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ت	أهداف الدراسة
ت	حدود الدراسة
ت	نموذج الدراسة
ث	التعريفات الاجرائية
ج	الدراسات السابقة
الفصل الأول: الاطار النظري للثقافة التنظيمية	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
03	الفرع الأول: نشأة ومفهوم الثقافة
04	الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي

07	المطلب الثاني : أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية
07	الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
08	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
17	المبحث الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية، وخصائصها
17	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.
21	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية وظائفها
24	الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية
25	الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
27	المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية، تشخيصها، ومستوياتها
27	المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
27	الفرع الأول: بناء الثقافة التنظيمية
31	الفرع الثاني :العوامل المحددة الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية وطرق نشرها
31	الفرع الأول: تشخيص الثقافة التنظيمية
33	الفرع الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية
34	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي	
39	تمهيد:
40	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
40	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي
40	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
42	الفرع الثاني: الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي
45	المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
46	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي
50	المطلب الرابع: مراحل الولاء التنظيمي
52	المبحث الثاني: مكونات الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة له، وسائل قياسه

دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي

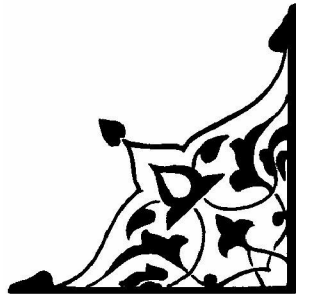
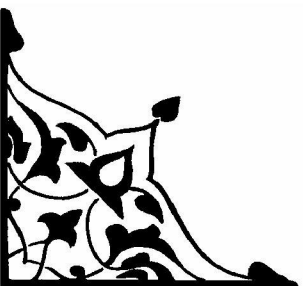
52	المطلب الأول: مكونات الولاء التنظيمي
53	المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
58	المطلب الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي وفوائده
58	الفرع الأول: وسائل قياس الولاء التنظيمي
60	الفرع الثاني: فوائد قياس الولاء التنظيمي
61	المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي
61	المطلب الأول: عوامل تنمية الولاء التنظيمي، ومؤشراته لدى العاملين
61	الفرع الأول: عوامل تنمية الولاء التنظيمي
64	الفرع الثاني: مؤشرات الولاء التنظيمي
65	المطلب الثاني: آثار الولاء التنظيمي على المنظمة
67	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سوناطراك	
72	تمهيد:
73	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
73	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة
73	أولاً: التعريف بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج - حوض بركاوي
73	ثانياً: الحقول الأساسية في الناحية
74	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
74	أولاً: المورد البشري بالمؤسسة
75	ثانياً: المخطط التفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة
80	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
80	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
80	أولاً: مجتمع الدراسة
81	ثانياً: عينة الدراسة
84	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات التحليل الاحصائي
84	أولاً: منهج الدراسة
85	ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي

85	ثالثاً: تصميم الاستبانة
86	رابعاً: أدوات التحليل الاحصائي
86	المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة
86	أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة
87	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
88	المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات
88	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
88	أولاً: مستوى الثقافة التنظيمية
91	ثانياً: الولاء التنظيمي
93	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
93	أولاً: الفرضية الرئيسية
95	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية
98	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
100	خلاصة الفصل
خاتمة عامة	
106	قائمة المراجع
الملاحق	
119	الملحق رقم 01 تطور القوى العاملة
121	الملحق رقم 02 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
123	الملحق رقم 03 الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية
125	الملحق رقم 04 استبانة الدراسة
131	الملحق رقم 05 قائمة المحكمين
الملخص	



مقدمة



مقدمة

لكي تضمن أي منظمة استمرار الموارد البشرية العاملة لديها، عليها أن تركز على تنمية العلاقات بين إدارة المنظمة من جهة وبين العاملين من جهة أخرى، وخاصة من ذوى المهارات العالية والتخصصات الدقيقة، مما يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد وتقديم أداء أفضل. ويأتي مثل هذا الاهتمام نتيجة ادراك أهمية تأثير رضا العاملين وولائهم لمنظماتهم على مستوى الأداء؛ ومن الجدير بالذكر أن مستوى ولاء الفرد للمنظمة يتأثر بمدى وضوح الأهداف وطبيعة الثقافة السائدة وتوقعات الفرد الإيجابية والسلبية والخصائص والسمات الوظيفية ومدى دعم الإدارة العليا والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

والثقافة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً للمنظمات ينبغي على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها البيئية التي تعيش فيها المنظمة والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها، فإن هناك معتقدات سائدة في أذهان أفراد المنظمة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية، ومدى توافر ظروف الإبداع، ودرجة قبول المخاطرة، والإنجاز والأداء العالي، والتركيز على النتائج، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة، وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين وتصرفاتهم إذ يتعامل العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال.

وقد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

إشكالية الدراسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، ولأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة إشكالية هذا البحث بالسؤال التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج - حوض بركاوي بورقلة ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تقييم العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية؟
- ما هو تقييم العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستوى الولاء التنظيمي؟
- ما دور القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما دور المعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي في المؤسسة؟
- ما دور الأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي في المؤسسة؟
- ما دور التوقعات التنظيمية على الولاء التنظيمي في المؤسسة؟

■ **فرضيات الدراسة:** للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة وإيجاد حل للإشكالية العامة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات للوصول إلى نتائج هذه الدراسة، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد دور معنوي للأعراف التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- لا يوجد دور معنوي للقيم التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- لا يوجد دور معنوي للمعتقدات التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- لا يوجد دور معنوي لتوقعات التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

■ **أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية هذا البحث من خلال توضيح الدور التي تؤديه الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي، لما لهذين المتغيرين من أهمية في المؤسسات. كما يعد من الموضوعات التي لاقت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين نظراً لما يمتلكه من أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث يعتبر الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمؤسسة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافها، مما يساهم في التغلب على المشكلات التي تتعرض لها المنظمة.

كما أن وجود ثقافة متماسكة وواضحة المعالم في المؤسسة يسهم في نجاحها وبقائها ويكسبها ترابطاً أكثر بين العاملين فيها ومنه ولاءهم وعدم تركهم لها رغم وجود فرص لذلك.

■ أهداف الدراسة: يهدف البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية.
- معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- توجيه اهتمام المؤسسة لتحقيق الولاء لدى موظفيها.
- تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي.
- إسقاط الجانب النظري على المؤسسة واختبار مدى تقارب الجانب النظري والتطبيقي من خلال التحقق من صحة الفرضيات.

■ حدود الدراسة:

قمنا بإنجاز هذا البحث وفقاً للحدود التالية:

1- الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

2- الحدود البشرية: وتتمثل في عمال المؤسسة الدائمين وفي الأقسام الإدارية فقط.

الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الانتاج حوض بركاوي HBK ورقلة.

■ **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة الميدانية هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2014/2015.

■ نموذج الدراسة :

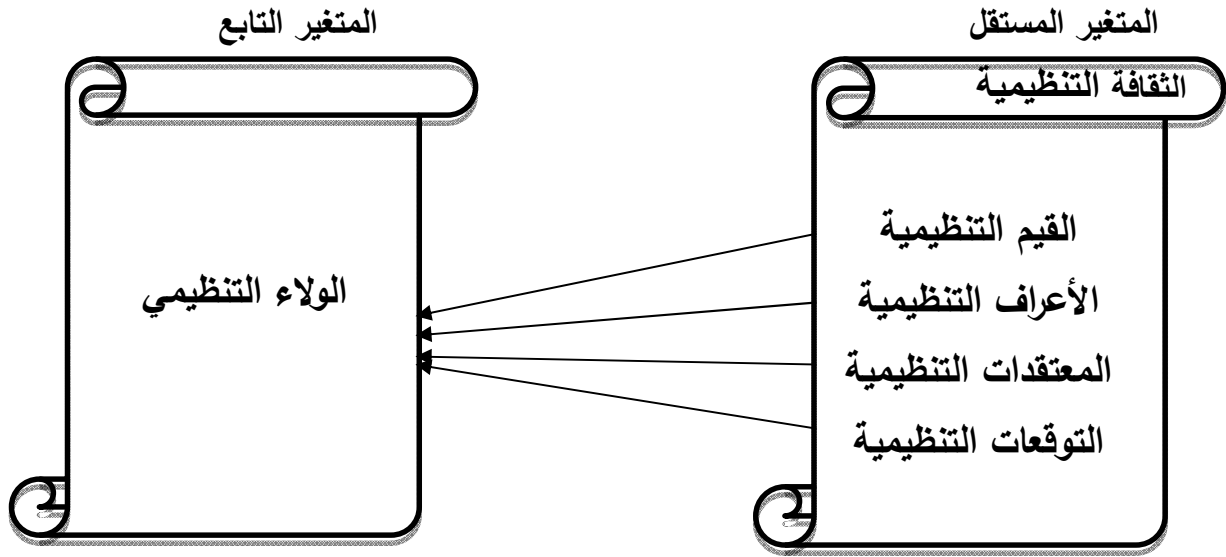
في ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها تم بناء النموذج المقترح للدراسة الذي يعكس دور أبعاد الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين والمحدد في التالي:

■ **المتغير المستقل:** الثقافة التنظيمية، والتي تم تحديد أبعادها في التالي :

- القيم التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.

- التوقعات التنظيمية.

▪ المتغير التابع: فهو متمثل في: الولاء التنظيمي.



▪ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم بها أعضاء المنظمة، وتمتد إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.

- القيم التنظيمية: تمثل تافهماً مشتركاً في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

- الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وبيئة العمل.

- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها.

- الولاء التنظيمي: قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه به، اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة واستعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة وتكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله فيها.

▪ الدراسات السابقة:

1. دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية

1- دراسة عيساوي، وهيبة. (2012). بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار. رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تلمسان. وقد هدفت الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل و قيمته.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

2- دراسة العاجز، إيهاب فاروق مصباح. (2011) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.
- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف

التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعم له دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

3- دراسة عبد اللطيف، عبد اللطيف، محفوظ، أحمد جودة. (2010): بعنوان " دور الثقافة التنظيمية

في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية". هدفت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- محاولة التعرف على دور أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، الالتزام، الفاعلية) في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية.

- بيان مدى وجود أثر للعوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، إذ تبين أنه كلما زادت مدة العمل في الجامعات الخاصة ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أعمق.

2- الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي

1- دراسة سليمان الفارس. (2001): بعنوان " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي

بالمؤسسات العامة"، حيث تعد العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الأداء والإنتاجية. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرا بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز

والولاء التنظيمي. استخدم المنهج الوصفي /التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفين من مختلف المستويات) وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى أهم النتائج التالية:

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين علي مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام على درجة وجود الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرا الدراسة (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
- وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العلمية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.
- عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

2- دراسة الأحمدى طلال بن عايدى. (2004): الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية

والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، وهي دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الممرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. وقد أظهرت الدراسة:

- توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في الرياض.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزي لمغير الحالة الاجتماعية.
- وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاء من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية.
- وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والخبرة والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي.
- عدم وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي.
- عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة فيه المهنة والولاء التنظيمي.

3- بدر بن محمد الجريسي. (2010): الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس

الشورى السعودي من وجهة نظرهم، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمجلس الشورى السعودي في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابعة عشر والبالغ عددهم 575 موظف في جميع الإدارات، واتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وأوضحت الدراسة النتائج التالية:

- إن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (4 من 5).
 - إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (3.79 من 5).
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي حيث يتضح كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.
 - أن أفراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت متمثلة في التالي:
- العمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بأقسام وإدارات مجلس الشورى.
 - ضرورة تشجيع الإدارة العليا في المجلس للمبادرات التي تؤدي إلى تحسين العمل.
 - ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين.
 - ضرورة الاهتمام بالحالة الصحية والبدنية للعاملين.
 - ضرورة إتاحة الفرصة أمام الأكفاء للحصول على علاوات استثنائية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

- إن الغرض المركز للدراسات السابقة، يبين مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها منهجا حديثا في إدارة المنظمات وأثرها على زيادة وتحسين ولاء العاملين في المنظمات .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من الجانب النظري.
- لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

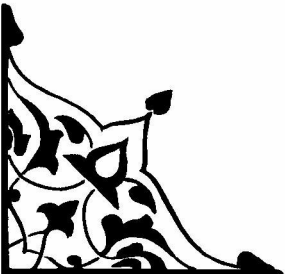
-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل وتختلف في أبعاد المتغير التابع .
وجاءت هذه الدراسة لدعم سابقتها من الدراسات والأبحاث حيث أنها تبحث في جانب هام وحيوي وهو
الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الولاء التنظيمي.



المفصل الأول

الإطار النظري

للتقافة التنظيمية



تمهيد:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، حيث تتميز بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز ذو جودة عالية يمكن من خلاله تحقيق هدف المنظمة، وللتعرف أكثر على موضوع الثقافة التنظيمية سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية، خصائصها، ومصادرها

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية، تشخيصها، ومستوياتها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يتصف ويتمتع بها العاملين داخل المنظمة، ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن مفاهيم وممارسات رسخت مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة.

وللتعرف على الثقافة التنظيمية أكثر سنقوم بدراستها من خلال مفهومها، أهميتها، مكوناتها، وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة في المنظمة أحد أهم العناصر الأساسية في نجاح المنظمة، إذ أكدت الدراسات أن نجاح التنظيمات على اختلافها يتوقف على شيء غير محسوس، غامض، وغير دقيق، وهو فني أو اقتصادي لكنه أكثر انتشارا في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح. هذا الشيء يتمثل في الثقافة التنظيمية، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نشأة وتطور مفهوم الثقافة، مفهوم الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم الثقافة

مما لا شك فيه أن الثقافة نشأت مع ظهور الإنسان على وجه الأرض، تطورت عبر العصور على مر التاريخ، وتستخلص الثقافة البشرية عن طريق المخلفات والأدوات التي كان يستخدمها الإنسان والعادات والتقاليد التي كان يمارسها.

ويعود أصل كلمة ثقافة إلى اللغة اللاتينية «Cultura» والتي كان يقصد بها «Coulture» و«Culturage» و«Culture» و«Cultuvement» و«Colture» والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13 م، وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض¹.

لقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن 17 خدمة الأرض، وفي القرن 18 تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد. وعرف معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان، بصفة عامة للجماعات الإنسانية، وهنا عرف لأول مرة معنى جماعي، وعرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تايلور².

¹ العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، دراسة سياسية، قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 27-26.

² بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي، تقديم و حوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، كنوز للنشر والتوزيع، تلمسان، الجزائر، 2009، ص 21-20.

الفصل الأول **الإطار النظري للثقافة التنظيمية**

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقاف أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أو ظفر به وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج¹.

لم يعد موضوع الثقافة حكراً على علم من العلوم، بل أصبح محل اهتمام عدة علوم، إضافة إلى أنها موضوع كلي يصعب تحديده.

حيث عرفها إدوارد بيرنت تايلور " Taylor.B " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون، والأخلاق، العادات والعرف وكافة المقدرات والأشياء الأخرى التي تؤدي من جانب الإنسان باعتباره عضو في المجتمع"².

وعرفها ميشيل هان " Michelle.Han " بأنها " تشتمل على الأفكار والممارسات والأدوات والرموز والفنون وكافة أنواع الانتاج البشرية المختلفة تبعا لإختلاف الزمان والمكان"³.

كما عرفتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة "Unesco" بأنها: " جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمع بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات"⁴.

وعرفتها المنظمة الإسلامية للتربية والعلم والثقافة "Isesco" بأنها: " الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها وركيزة وجودها، وهي جماع فكرها، وخلاصة إبداعها ومستودع عبقريتها، ومصدر قوتها ومنبع تميزها بين الأمم"⁵.

الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

لقد تعددت التعاريف المعطاة للثقافة التنظيمية، فقد عرفها "مصطفى محمد أبو بكر" بأنها: " مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"⁶.

¹ نورة عبد الرحمن، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي، <http://www.noura-alrasheed.com/?p=863> بتاريخ

2015/01/02، على الساعة 10:21.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، للنشر الاسكندرية، مصر، 2006، ص 4-6.

³ نفس المرجع، ص 4-6.

⁴ عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد،

تلمسان، الجزائر، 2011/2012، ص 5.

⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 4-6.

⁶ مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 76.

كما عرفها "احمد ماهر" بأنها: " مجموعة تصرفات لها غايات وأهداف تحدث في بيئة محددة هي التنظيم"¹. وعرفها "نعمة عباس الخفاجي" بأنها: " إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعتها وقدراتها وماردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصلحة بأعمالها"². هذا وعرفها "جمال الدين محمد مرسى" بقوله: " يجب التنويه على أنه يوجد داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعة الوظائف والعلاقات، تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة من القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات العاملين واستجابتهم للمواقف المختلفة، ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية وسيطرتها على أسلوب أداء العمل يمكن القول بوجود ثقافة تنظيمية"³. وعرفها عبد السلام أبو قحف بأنها: " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"⁴، وفي تعريف آخر عرفها حسن حريم بأنها: " مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمها في توجيه سلوكياتهم لحل المشكلات"⁵. هذا وعرفها "علي السلمي" بأنها: " مجموعة تصرفات الأفراد التي تنتج عن تفكيرهم ودوافعهم وغاياتهم وعواطفهم"⁶. ويعرفها "ناصر دادي عدون" بأنها: " مجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله"⁷. وتعرف "ماجدة العطية" الثقافة التنظيمية بأنها: " نظام من المعاني المشتركة التي يمسك بها الأعضاء وتميز التنظيم عن التنظيمات الأخرى، وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية لقيم التنظيم"⁸.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 23.

² نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 18.

³ جمال الدين محمد مرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص 13.

⁴ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 243.

⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 327-328.

⁶ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 235.

⁷ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 59.

⁸ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الاردن، 2003، ص 326.

الفصل الأول **الإطار النظري للثقافة التنظيمية**

ويعرف شين " Shein " الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها وطورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، التي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها"¹.

أما " Lunenburg " (2011) فيرى أن الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن: " مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون، ومن ثم تؤثر لقواعد السلوك والفعالية في المنظمة"².

وجعل ديشباني وبستر " Dichpané.W " (1989) تعريفا للثقافة التنظيمية هي: " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء في منظمة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة"³.

ويعرفها "أحمد ماهر" في مؤلف آخر بأنها: " مجموعة الاتجاهات النفسية السائدة في التنظيم والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل التنظيم"⁴.
ويعرفها "حنفي" بأنها: " مجموعة القيم والمبادئ أو المعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"⁵.

ويرى " Robbins " (1998) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: " النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى"⁶.
من مجموع هذه التعريفات والمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي جاءت لتعبر عن وجهات نظر اتجاهات الباحثين نحوها ومحاولتهم الجادة لوضع مفهوم واضح وشامل لكل مكوناتها وأبعادها وخصائصها لما لها من أهمية في ارتقاء المنظمة واستمراريتها، يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

¹ Jean francais soutiran, **Organisation et Gestion de l'Enterprise**, copyright éditions fourcheur, paris,2006,p25.

² Lunenburg, F. C, "**Organizational Culture –Rerformance Relationships: Views of Excellence and Theory Z**", National forum of educational administration and supervision journal, New York, Vol. 29, No. 4, 2011, p 1-10.

³ Bulent Aydin, Adnan Ceylan ,**The role of organizational culture on Effectiveness** ,Ekonomik A Management, 2009, p 36.

⁴ أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 437.

⁵ عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 14، الطبعة 1، مصر، 2002، ص 262.

⁶ Robbins. P, **Organizational Behavior**, 8th ed, New Jersey: Prentice Hall International, 1998, p,595.

- ✓ أن الثقافة التنظيمية مجموعة مبادئ وأسس؛
- ✓ أن الثقافة التنظيمية من صنع الإدارة بالاشتراك مع العاملين في المنظمة وكل الجهات المعنية بذلك والمخول لها؛
- ✓ تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة؛
- ✓ تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد في المنظمة ومن مستوى لآخر؛
- ✓ أداة لحل المشاكل التنظيمية؛
- ✓ الشعارات والمفاهيم والرموز إضافة إلى القيم والمعتقدات هي التي تشكل النسيج الأساسي لثقافة المنظمة؛
- ✓ تعتبر بمثابة هوية المنظمة وتشخيصها.

المطلب الثاني : أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد تنام في الآونة الأخيرة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لما هلا من تأثير فعال على أداء المنظمات وبشكل أوضح دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

- إذ تحقيق المنظمة لميزة تنافسية قابلة للاستمرار لن يتأتى إلا عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية اللتان ترفعان معا من منزلة المنظمة التنافسية، والثقافة التنظيمية القوية والفردية من نوعها، تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد ذلك التميز والإبداع مقارنة بالمنافسين؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي تشكل بذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين، خاصة إذا كانت عناصرها تركز على الابتكار والإبداع والتميز والريادة في مجال عملها؛
- بتوفر ثقافة تنظيمية قوية وملائمة لأداء العمل يمكن للمنظمة أن تتجاوز بأدائها، أداء المنظمات الأخرى المنافسة لها وتحقيق زيادة في حصتها السوقية؛

¹ ابتسام عبد الرحمان حلواني، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، 1-4-2009، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 7-8.

- ثقافة المنظمة بالغة الأهمية في إيجاد الالتزام في العمل والولاء بين العاملين والسعي نحو تحقيق أهداف المنظمة الموضوعية سابقاً¹
- بناء إحساس بالتاريخ فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة؛
- تقوم بتكوين دليل إرشادي للإدارة المنظمة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات والقيم التي يجب إتباعها؛
- تحقيق التكامل والانسجام داخل المنظمة بين أفرادها من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية؛
- تعتبر أصلاً من أصول المنظمة وكذلك التزاماً من التزاماتها، فهي أصل لأن المعتقدات المشتركة تسهل الاتصالات كما أن القيم المشتركة توفر مستويات عالية من التعاون والالتزام، أما كونها التزاماً فيكون في حالة عدم قدرة القيم والمعتقدات المشتركة على تلبية احتياجات المنظمة وأفرادها وزبائنهم؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دفع وسبباً رئيسياً في نجاح عمليات وتوجهات المنظمة نحو التطوير والتغيير إلى الأفضل؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في دمج العاملين داخل المنظمة، ويظهر ذلك بشكل جلي عند تعيين عمال جدد بالمنظمة يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة؛
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة للاحتياجات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بعمل المنظمة².

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة عناصر أو مكونات أساسية هي:

1- القيم التنظيمية: " Organizational Valued "

¹ فلاح حسين دادي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 94.
² إبراهيم احمد عواد جامع، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة عمل ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية الإدارية ، 1-4 نوفمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 10-11.

فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة، ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.... إلخ¹.

فالقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة²، وتتجسد أهمية القيم في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير³.

- خصائص القيم التنظيمية: وتكون فيما يلي:⁴
- نسبية: القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص أو الأشياء والأحكام ذاتها مهتدياً في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع.
- مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.
- ذاتية اجتماعية: القيم عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.
- مرنة: تتميز القيم الثقافية بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.
- تلقائية: هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع.

¹ محمد علي بن حسن الليفي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط أم القرى، كلية الادارة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 24.

² أحمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010، ص 58.

³ مسعودة شريفي، كريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية وثقافة المنظمة في منظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري، الجزائر، 2012، ص 7.

⁴ منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن، 2009، ص 143.

ويمكن حصر خصائص القيم التنظيمية في النقاط التالية:¹

✓ تشكل نواة الثقافة التنظيمية؛

✓ تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة؛

✓ تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها؛

✓ تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم المنتشرة داخل التنظيم؛

✓ مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجه لهم في أدائهم لوظائفهم؛

✓ مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم؛

✓ تقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المنظمة؛

✓ نسبية تختلف من شخص لآخر، بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن زمن لآخر ومن مكان

لآخر ومن ثقافة لأخرى؛

✓ تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها؛

✓ معروفة لدى أفراد المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم؛

✓ صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

كما ميز البعض بين القيم الأساسية وهي المرتبطة ببذل واستعداد الفرد لإنجاز العمال في أوقاتها، بالقواعد

والقوانين المسيرة للمنظمة، وقيم مناسبة كارتداء بدلات معينة تتماشى وطبيعة الوظيفة، وقيم هامشية مثل

استهلاك منتج الشركة التي يعمل فيها، وغالباً ما يدخل الأفراد الجدد المنظمة وهم يحملون معهم قيمهم الخاصة

المرتبطة بالمنظمة، وهم يشعرون نحوها بالولاء والواجب، وتبدأ المنظمة في عملية التكيف للعاملين والتي تبدأ

بالاختيار والتعيين، ثم مراحل عملية التكيف والتي من خلالها يتعرف العاملون على قيم وعادات وتقاليد المنظمة،

وتكون النتيجة خلق نظام قيمي خاص بالمنظمة ويرتبط بالولاء والشعور بالواجب نحو المنظمة وهذا ما يوضحه

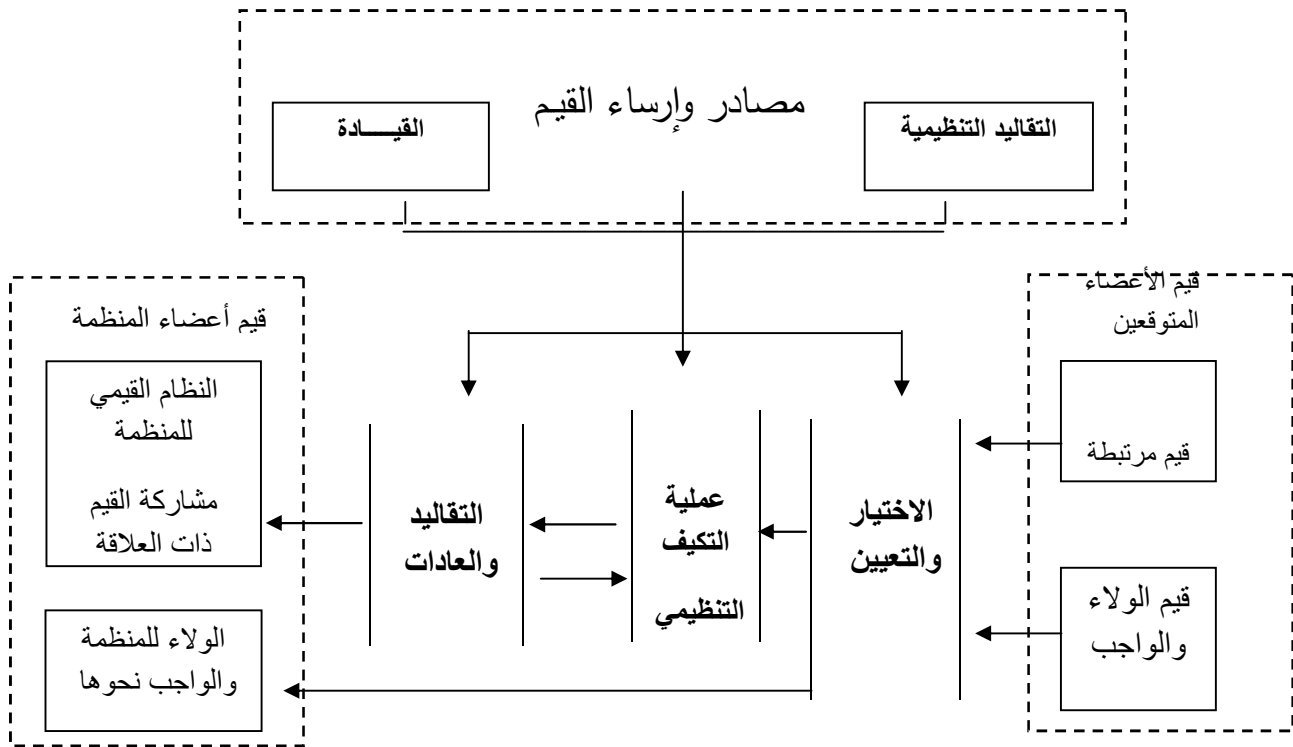
يوش وينر Yoash Wiener في الشكل التالي:²

¹ حجازي اسماعيل، شراد وافية، القيم التنظيمية كمدخل لتفعيل أخلاقيات الأعمال في المنظمة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد. ب التنوع،

الأخلاقيات والإنصاف نظرة حول ممارسات تسيير الم.ب في المؤسسات الجزائرية"، بسكرة، 2014، ص 06-07.

² Yoash Wiener, **Forms of Value Systems, a Focus on Organizational Effectiveness & Cultural Change & Maintenance**, Academy of Management Review vol 13,1988, P 542.

الشكل رقم (01): النظام القيمي للأفراد والمنظمة



Source: Yoash Wiener, *Forms of Value Systems, a Focus on Organizational Effectiveness & Cultural Change & Maintenance*, Academy of Management Review vol 13,1988, P 542.

2-المعتقدات التنظيمية: " Organization Belifs "

عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية والمنظمة في بيئة العمل وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف التنظيم².

¹ مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 2، فلسطين، 2012، ص 187-210.

² ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص 8-9.

وتتضمن المعتقدات كل من المعرفة، المدركات، الآراء والاساطير، والخرافات المشتركة، كما تمثل تلك الحقائق المهمة التي يحملها الفرد وتفسر من خلال المنطق¹.

ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية². إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي:

1- الأفكار الصحيحة؛

2- الأفكار الخاطئة؛

3- الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها.

وكل هذه الأفكار تلعب دورًا هامًا في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتها³.

3- الأعراف التنظيمية: " Organizational Nouns "

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة تكون غير مكتوبة وواجهة الإتياع ويقصد كذلك بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة⁴.

وكل هذه الأعراف يعتبرها خبراء الإدارة رصيذا معرفيا إنسانيا يساهم في بناء سمعة الشركة وفي تكوين أفرادها، وتتشكل الأعراف بفعل احتكاك الأفراد في أماكن ونقاط التقاء وتقاطع لا يمكن الاستغناء عنها، مثل: المطعم (أو الزاوية المخصصة للموزع الآلي للقهوة)، المصلى، الرواق الذي بين المكاتب، قاعات الانتظار، عند مدخل المنظمة، في المكتبة وفي حظيرة السيارات...، وبدرجة أقل في قاعات الاجتماعات الرسمية. ففي كثير

¹ شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي، دراية استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية Iraqi Journal For Economic، المجلة 07، العدد 20، العراق، 2009، ص07.

² جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العاملة للمرور والإدارة العامة للجنسية والحوارات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص36.

³ كمال رزق، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، الجزائر، 13-14 ماي 2008، ص6.

⁴ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005 المملكة العربية السعودية، ص 13-14.

من المنظمات تبين أن المطعم والمصلى أماكن تنتقل فيه المعلومات والخبرات والعادات بين الموظفين أحسن من قاعات الاجتماعات الرسمية، ولذلك فتحفيز العاملين على تناول الوجبات في مطعم المنظمة وليس في المكاتب (بصورة انفرادية) وكذلك الصلاة جماعة وليس في المكاتب (بصورة انفرادية) أمر فيه مصلحة كبيرة للمنظمة¹.

4- التوقعات التنظيمية: " Organizational Expectation "

وهي تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية².

وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي (النفسي) الذي تم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، أي توقعات المرؤوسين من الرؤساء والرؤساء من المرؤوسين. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية³.

بالإضافة الى مكونات ثانوية :

1- الطقوس والشعائر التنظيمية " Organizational Rituals "

وهي عبارة عن أحداث وأنشطة خاصة يقوم العاملون فيها بممارسة شعائر أو طقوس في ثقافتهم مثل: إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو أفضل فريق عمل، عبر مجموعة فعاليات مخططة تشمل مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل بين الأفراد⁴.

2- الرموز التنظيمية " Organizational Symbols "

عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

¹ يحيى بكلي، نكاه الشركات، دراسة، منشورات ألفا، الطبعة 1، الجزائر، 2010، ص 20.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الطبعة 1، مكتبة الجامعة الشارقة واثراء النشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 266.

³ نفس المرجع، ص 266.

⁴ ديمة عبد علي عليان، الثقافة والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2012، ص 21.

وتضم أيضا ما يطلق عليهم "بالمتميزون" وهو عبارة عن أفراد يتمسكون بتقييم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء لباقي أعضاء المنظمة¹.

3- القصص والأساطير والروايات الشعبية " Stories and myths "

القصص هي روايات للأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاميون، تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال وهي تدور في الغالب عن المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات عن الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليه؛

أما الأسطورة فهي تعطي تفسيراً خياليا ولكنه مقبول لحد ما يبدو بخلاف ذلك مجبرا وغامضا، كتأليف الروايات عن مؤسسي المنظمة أو نشأتها².

وهناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية مكونات أو عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر. ويلخص الجدول التالي العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة³:

الجدول رقم (01)

العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر/ طقوس، أساطير في ثقافتهم.
شعائر	مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة.
الطقوس	احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية.

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 332.

² محمد القاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات، دار الشروق للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 168-166.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات، طبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 262-263.

<p>هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية لمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.</p>	<p>القصص والأساطير</p>
<p>الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دورا أو نموذجا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.</p>	<p>الأبطال</p>
<p>هم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها</p>	<p>نجوم غير عاديين</p>
<p>الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني. مثل شعار المؤسسة أو علمها، اسمها التجاري، وغيرها من الرموز التي تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.</p>	<p>الرموز واللغة</p>
<p>وهي روايات خرافية غير واقعية، ولا أساس لها.</p>	<p>الروايات الشعبية</p>
<p>وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد وغيرها</p>	<p>البيئة المادية</p>

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات، طبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 262-263.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

تعد دراسة Hofstede من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 ألف موظف من موظفي شركة IBM منتشرين في 41 دولة لدراسة قسمهم ذات الصلة بالعمل، وقد أعد الباحث عشرين نموذج من نماذج الاستقصاء استخدمت لهذا الغرض، كل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة. وفي البداية حدد الباحث أربعة أبعاد ذات صلة بقيم العمل تحدد تباين الأفراد والثقافات حولها، غير أنه في دراسة تالية بالتعاون مع

الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية

باحث آخر تم إضافة بعد خامس، و تشير هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة وهي:¹

- ✓ مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساوي للقوة والنفوذ بين أفرادها؛
- ✓ مدى تجنب الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد؛
- ✓ مدى التوجه إلى الذكرية مقابل الأنثوية؛
- ✓ مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية؛
- ✓ مدى التوجه بالحاضر مقابل التوجه بالمستقبل.

و هناك من يرى أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي: الهيكل التنظيمي، أهمية أمن المنظمة ومسؤولية الأمن الجماعي للمنظمة، الاتصالات، السلوك الإداري، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابة العاملين وتصرفاتهم ، وأن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي تتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد².

بينما أوضح " Kwantes and other " أن هناك أبعاد أساسية لثقافة المنظمة تتمثل في:³

- 1-ثقافة العلاقات:** وهي الثقافة التي تعطي قيمة عالية لقيم التربية والتنشئة والخير والسعادة والرفاهية، وترتكز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي ومشاركة الجميع للحياة التنظيمية.
- 2- ثقافة الرقابة:** تهدف إلى جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة وأنها تعطي قيمة للدور الخاص الذي يقوم به كبار المديرين في إدارتهم للمنظمة.
- 3- ثقافة الأداء:** هذه الثقافة تقيم الأداء الفردي والأداء التنظيمي، وتكافح من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.
- 4- ثقافة الاستجابة:** تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من وجود فرص جديدة.

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في المارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2005، ص136.
² عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنوُّب بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة للتدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، عدد 2، سوريا، 2010، ص 127.

³ Kwantes and other , perceptions of organization culture leadership effectiveness and pesonal effective nessacross six contreis , journal of International Management, N13, 2007, p 206-207.

المبحث الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية، خصائصها، ومصادرها

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية تشكل جانبا مهما في المنظمات المعاصرة وذا أولوية لأنها تعبر عن أسلوب سير العمل، بالإضافة إلى أنها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات. ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من أنواع الثقافة التنظيمية، خصائصها، مصادرها وأخيرا وظائفها.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

سعى الكتاب والباحثين إلى تصنيف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع، حسب مجموعة من المعايير.

أولاً: معيار قدرة الثقافة السائدة على عكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم

يصنف " handy " الثقافة التنظيمية استنادا إلى هذا المعيار إلى:¹

1- ثقافة القوة:

إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بين عددٍ مُعدّد من الأفراد البارزين في المنظمة؛²

2- ثقافة الدور:

هذه الثقافة ترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية، كما تهتم بالأنظمة والقواعد وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء؛

3- ثقافة العمليات:

يقصر الاهتمام فيها على طريقة انجاز العمل وليس النتائج المحققة، تتصف بشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم ، فالفرد الناجح بالنسبة لهذا النوع هو الفرد الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله؛

4- ثقافة المهمة:

ترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل كما تهتم بالنتائج المحققة، كما تتصف بأنها استخدام موارد المنظمة بطرق مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل تكاليف.

¹ جلاب إحسان دهن، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ص 607-608.
² الأحمد حسام عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة تطبيقية على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا، 2008، ص 30-32.

ثانياً: معيار نمط القيادة الإدارية

وفق هذا المعيار قسم أبو حشيش (2009) الثقافة التنظيمية إلى:¹

1- الثقافة البيروقراطية " Bureaucratic Culture ": وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الإبداعية " Innovative Culture ": وتتميز هذه الثقافة بتوفر بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة " Supportive Culture ": تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثاً: معيار القوة والضعف

تصنف الثقافة التنظيمية حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:²

1- الثقافة القوية: وهي تعبر عن تلك الثقافة التي توفر لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصر الشدة الذي يرمز إلى قوة امسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات والإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات الموجودة في المنظمة، حيث يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.³

مؤشرات الثقافة المتميزة القوية:

وتتحدد قوة الثقافة وتميزها في العديد من النقاط التي تضمن للثقافة خاصتي الانتشار والأثر، وتجعل منها مكونا رئيسا من مكونات المنظمة غير المادية، ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يأتي:⁴

¹ أبو حشيش، بسام محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة الأقصى، مجلد25، العدد1، فلسطين، 2011، ص 111-140.

² خضير كاضم الفريخات وآخرون، مرجع سابق، ص 160.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 275.

⁴ الدنجي، إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس" غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا، 2011، ص 177-178.

✓ انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، مما يخلق دافعا داخليا نحو احترام وتقدير هذه الثقافة، وجعلها سلوكا عمليا يتسم بالثبات، ويسعى الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي، ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة؛

✓ إجماع العاملين ومشاطرتهم للقيم والاعتقادات الحيوية نفسها في المنظمة ، فكلما كان الإجماع أكبر على هذه القيم ومدى انتشارها أوسع كلما كانت هذه الثقافة أقوى وأعمق وتسهم في تكوين وحدة للفهم والاتجاه، ويتوقف ذلك على نشاط المنظمة في نشر القيم وإقناع العاملين بها، ثم تحفيزهم ومكافأتهم على الالتزام بهذه القيم؛

✓ قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المناظرة، مما يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي المنسجم مع متطلبات التطور الذي تسعى المنظمة لتحقيقه؛

✓ انسجام الثقافة التنظيمية مع رسالة وأهداف المنظمة ومع فلسفتها التي تمثل القيمة؛

✓ قدرتها على تحفيز العاملين، وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف، فالقيم المشتركة تجعل من العاملين سعداء وهم يؤدون العمل، وتحقق فيهم الإخلاص والالتزام والرقابة الذاتية.

2- الثقافة الضعيفة: وهي ثقافة لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها¹.

رابعاً: معيار الاداء (مدخل أدائي)

في هذا المدخل قدم **ديل وكاندي " Deal & Kennedy "** يفسر من وجهة نظرهما لماذا تخلق الثقافة الشخصية المميزة للمنظمة، حيث تم تقسيمها إلى أربعة أنماط:²

1-ثقافة سريعة الاستجابة: تضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بحيث أن اهتماما متزايدا بمكافأة الأداء المتميز واستعدادا لتحمل المخاطر.

¹ عبد الطيف محفوظ، احمد جودة، مرجع سابق، ص 124.

² عبد الطيف محفوظ، مرجع سابق، ص 60-61.

2- **ثقافة العمل الجاد:** تتميز المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للمتغيرات البيئية، ومن أمثلتها المنظمات كبيرة الحجم التي تحاول دائماً تشجيع العمل الجماعي وتحاول تقديم خدمة ذات جودة عالية.

3- **ثقافة البناء:** المنظمات هنا تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبياً حتى تجني ثمار هذا التطوير، بحيث تكون المنظمات موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (الكشف عن البترول مثلاً).

4- **ثقافة البقاء:** في هذا النوع تتميز المنظمات بأنها قليلة الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك قلة الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، ومثال ذلك المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء أعمال أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

خامساً: معيار الظاهرية

ويذكر كل من (2001) "McDermott & O'Dell" بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى:¹

1- **ثقافة ظاهرة "Visible":** تتمثل الثقافة الظاهرية في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، الحكايات، الأساطير، اللغة، والطقوس.

2- **ثقافة غير ظاهرة "Invisible":** تتمثل الثقافة الغير ظاهرة في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال.

سادساً: معيار التأثير

صنفت العديد من الدراسات المنظمات وفقاً لثقافتها السائدة إلى منظمات ذات ثقافة ايجابية قوية وأخرى ذات ثقافة سلبية أو ضعيفة:

1- الثقافة التنظيمية الايجابية

هي تلك الثقافة التي تعكس اتفاقاً بين قيم العاملين وقيم المنظمة، هذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بموظفيها سلوكاً ايجابياً فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمنظمة².

¹ McDermott, R., & O'Dell, C, **Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge**, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2001, P.76-85.

² أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 65.

ومن هنا تبرز أهمية إيجاد ثقافة تنظيمية تعمل تحقيق الوحدة التنظيمية، فالثقافة التنظيمية القوية لا تسمح بتشكيل الكثير من الثقافات المتباينة في المنظمة الواحدة، ولا شك أن مثل هذه الثقافة ستؤثر بشكل كبير على سلوكيات وولاء العاملين بشكل ايجابي وتقلل من معدلات دوران العمل.

2- الثقافة التنظيمية السلبية

تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، وفي هذه الحالة لابد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات ودرجات عالية من البيروقراطية¹.

كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة بالتالي عدم السيطرة على السلوكيات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسبغون في طرق مهمة غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين².

إن هي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير وتغيير ثقافتها الخاصة بها، وهذا الاختلاف بين الثقافات التنظيمية يعود سببه إلى وجود مجموعة من الخصائص والتي نوردتها كما يلي:

أولاً: الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:

الثقافة ليست غريزة فطرية لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والثقافة التنظيمية مكتسبة

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 65.

² محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 316.

الفصل الأول **الإطار النظري للثقافة التنظيمية**

من خلال تفاعل الفرد في المنظمة فيتعلم من الرؤساء والقادة أسلوب العمل والمهارات اللازمة في الطريقة التي يتعامل بها مع زملائه ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار¹.

ثانياً: ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر ومتكامل:

فهي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان، فهي تمارس من طرف كل أعضاء المنظمة، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة².

ثالثاً: ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة منظمة تمثل الجانب المعنوي والسلوكي والمادي³.

رابعاً: الثقافة التنظيمية عملية قابلة للتناقل:

إن الفرد في المنظمة يعتبر الوحيد القادر على أن ينقل ما اكتسبه من عادات وقيم إلى شخص آخر فهي بذلك إذن عملية يتناقلها الأفراد في المنظمة عن بعضهم البعض من جيل إلى جيل⁴.

خامساً: ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير ثقافة المنظمة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية وكذلك استجابة لأهدافها واحتياجات أفرادها وعملاءها⁵.

سادساً: ثقافة المنظمة انتقائية:

عن انتقال السمات الثقافية من جيل إلى جيل، يخضع لعملية انتقائية حيث تختار الأجيال الجديدة من ثقافة الأجيال السابقة ما يناسبها ويتماشى مع ظروفها الزمانية والمكانية، فهي تنتقل بطريقة واعية حسب الظروف والحاجات؛

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، فسنطينة، الجزائر، 2004، ص 44.

² سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطور التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 24.

³ مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 406.

⁴ محمد أحمد بيومي، علم الاجتماعي الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 124.

⁵ محمد بن علي الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية الادارة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 26.

سابعاً: ثقافة المنظمة متغيرة :

تمتاز المنظمة بأنها ثابتة في عناصرها، ومع ذلك فهي عرضة للتغيير، فما ينطبق على الكل (المحيط) ينطبق على الجزء (المنظمة) وقد يمس التغيير كافة عناصر الثقافة المادية وغير المادية؛

ثامناً: ثقافة المنظمة نظام مرن :

تكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة الداخلي والخارجي، بهدف ضمان البقاء والتميز وتحقيق أهداف المنظمة؛¹

تاسعاً: ثقافة المنظمة نظام متطور وتراكمي:

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل أنها في تغيير مستمر، حيث يمكن إدخال عليها ملامح جديدة، وتتطور ثقافة المنظمة من خلال تراكم وما تضيفه الأجيال اللاحقة إلى مكوناتها من سمات؛²

عاشراً: ثقافة المنظمة نظام إنساني: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها³، رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز وإيجاد الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبديع عناصرها⁴.

وفيما يرى السكارنه (2009) فإن الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية:

- 1- **الانظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- 2- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً).
- 3- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- 4- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميعة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص 371-372.

² سمير يوسف محمد عبد الإله، مرجع سابق، ص 407.

³ Angelo. J, *The Organization Culture Perspective*, Chicago, Dorsa press, 2002, p.28.

⁴ موقع إلكتروني <http://www.alhadhariya.net/dataarch/dr.aleraa/moasera/index102>، يوم 2015/02/01، على الساعة

5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له¹.

6- المناخ التنظيمي: يشير إلى مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات.. الخ².

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها

الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية، وقيمتها ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها وتكون منها ثقافة خاصة بها³، وفيما يلي سيتم عرض هذه المصادر والتي حصرها معظم الكتاب في ثلاث مصادر هي: الثقافة القومية (الوطنية)، الثقافة المهنية، و القادة والمؤسسين.

أولاً: الثقافة الوطنية

نعني بالثقافة الوطنية تلك القيم والمعتقدات الدينية والأساطير والعادات التي يشترك فيها أعضاء دولة معينة، ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة لها، وتبرر هذه الثقافة خاصة في النظام السياسي المطلق والنظام الاجتماعي (دين، عادات، تقاليد ولغة...) والنظام التربوي وغيره من الأنظمة الأخرى⁴.

وبطبيعة الحال فإن أي فرد ينظم إلى المنظمة، مهما كان منصبه أو عمله فإنه يدخل المنظمة حاملاً معه ثقافة المجتمع و الدولة التي يعيش فيها، وعليه فإن الثقافة الوطنية لها تأثير محوري على الثقافة التنظيمية للمنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً ينشط وسط مجتمع له ثقافة خاصة تؤثر بشكل كبير على ثقافتها.

وهنا تظهر الإدارة الناجحة والتي تعمل على الاستفادة من الموروث الثقافي للمجتمع من خلال تبني ثقافة المؤسسة للقيم والمعتقدات الجيدة المكونة لهذه الثقافة وعدم التعارض معها من جهة أخرى.

¹ بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن، 2009، ص 159-160.

² السكارن، ناصر محمد ابراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 31.

³ عبد الكريم ابراهيم التويي، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2007/2008، ص 56.

⁴ لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة مؤسسة ENAMC_)، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005/2006، ص 48.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

إن الثقافة ليست نتاج خصائص وطنية وجغرافية وإقليمية فقط، وإنما هي أيضا انعكاس لماض مهني مشترك، يكتسبها الأفراد داخل المجتمع المهني على أساس عمليات التدريب وخبرات مهنية، وبهذا تكون الثقافة المهنية كثافة خاصة تكتسب داخل العمل¹، وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة لها نفس الخصائص التكنولوجية، ومعدلات النمو... وبالتالي لها نفس الأبعاد الثقافية تقريبا.

ثالثاً: القادة والمؤسسين

إن قادة المنظمة ومدراءها غالباً ما ينقلون مجموعة من القيم إلى أفراد المنظمة ويحاولون التأثير فيهم ونقل طرق حل المشاكل وبعض المعايير والمبادئ التي تتم العودة إليها في حل المشاكل وحتى تسيير المنظمة، وتؤثر شخصية القادة والمؤسسين بشكل كبير على الثقافة التنظيمية للمنظمة.

ويكون هذا التأثير كبيراً عند الحديث عن مؤسس الشركة الذي يحمل العديد من القيم والعادات ويحاول تجسيدها من خلال هذه المنظمة أو الشركة، ولذا فإن هناك اتفاق عام على أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا في هذه المؤسسة².

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هويتهم، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة للمنظمة وأفرادها، ويمكن تلخيص أهم وظائف المنظمة فيما يلي:

أولاً: تعزيز استقرار المنظمة: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام³؛

ثانياً: تسهيل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه⁴؛

¹ لحسن هدار، مرجع سابق، ص 49.

² نفس المرجع، ص 49.

³ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 12.

⁴ ابتهاج شكري، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2007، ص 26.

ثالثاً: إعطاء المنظمة وأفرادها هوية تنظيمية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وتحقيق أهدافها وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها؛¹

رابعاً: تشكيل وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات². حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل؛³

خامساً: تعزيز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا؛⁴

سادساً: إدارة حالات عدم التأكد: من قديم الأزل والإنسان يخشى المستقبل وما يحمله من أحداث وتجارب ويرتبط المستقبل عادة بحالات عدم التأكد والتي تولد لدى الإنسان حالة من التوتر والقلق الذي ينعكس على سلوكه وفي ظل هذا العالم من المتغيرات يلجأ الإنسان إلى تحديد أو خلق نقاط ثبات معينة تأخذ كمسلمات وتقلل من حالات عدم التأكد وبالتالي مشاعر القلق والتوتر وغالباً ما تكون هذه النقاط المجالات أو التجارب التي يصعب التعامل معها أو التحكم فيها برشد وهذه المسلمات أو نقاط الثبات تقلل من احتمالات حدوث الكوارث إن وجود افتراضات وقيم ومعاني ثابتة لدى الجماعة يحدد طريقة التصرف المطلوبة من العاملين عند حدوث تغيرات متوقعة في البيئة⁵.

وفي رأي آخر تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية كما يوضحه الشكل الموالي⁶:

¹ حمد بن قرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2005، ص 37.

² نفس المرجع، ص 38.

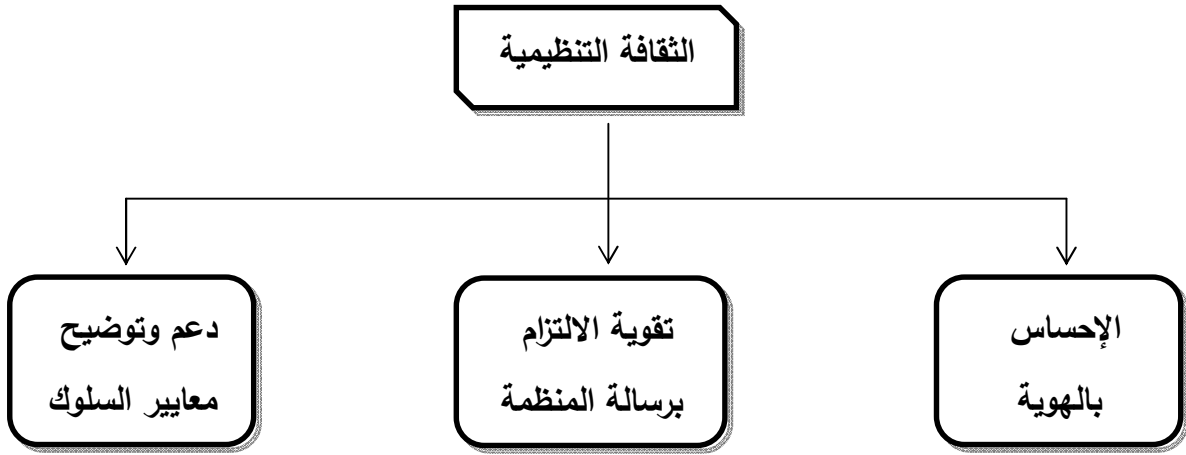
³ حسين، حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 331.

⁴ ابتهاج شكري، مرجع سابق، ص 26.

⁵ محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، جامعة القاهرة، كلية الهندسة، مصر، 2005، ص 15-13.

⁶ فؤاد حسن جاسم، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، العدد 95، مصر، 2013، ص 294.

الشكل رقم(02): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: فؤاد حسن جاسم، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، العدد 95، 2013، ص 294.

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية، تشخيصها، ومستوياتها

يوضح المبحث كيفية بناء الثقافة التنظيمية، والعوامل المحددة لها، وكذا تشخيصها وأهم مستوياتها في المنظمات.

المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

الفرع الأول: بناء الثقافة التنظيمية

عملية بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهيكل ونظم، لتنتج أعرافاً وتقاليداً سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة، وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار¹.

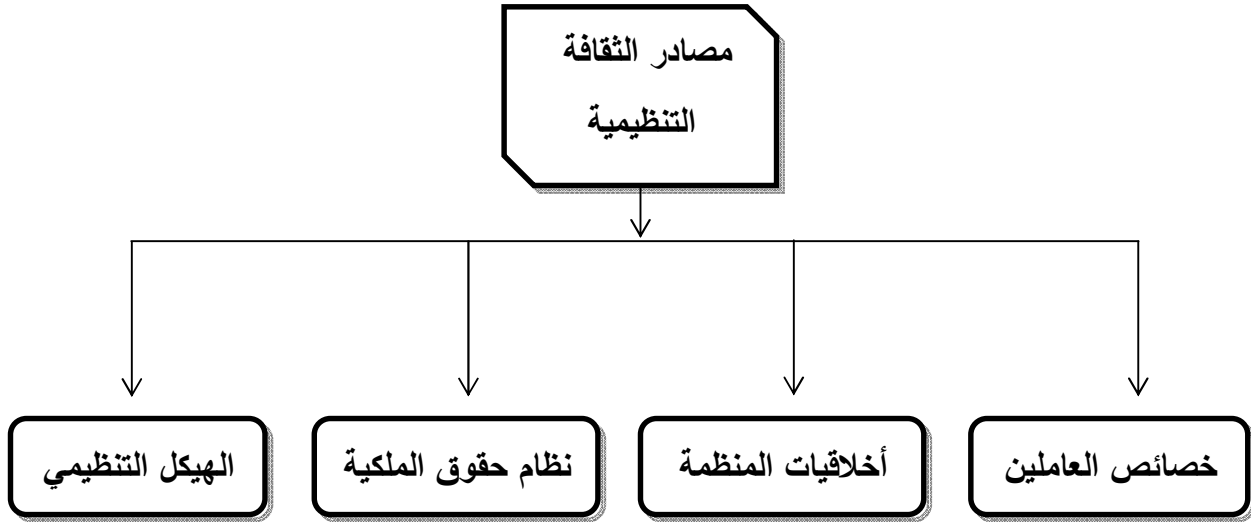
وغالباً ما يبدأ تكوين وبناء ثقافة المنظمة من أعلى الهرم الإداري بواسطة المؤسسين أو أعضاء الإدارة العليا الذين يكون لديهم رؤية أو رسالة يسعون إلى تحقيقها، وعندما تؤخذ الأمور في الاستقرار يتم الاتفاق على

¹ محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين، دراسة حالة قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 39-40.

مجموعة معينة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والسلوكيات تصبح هي الأساس في إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم والعادات والمعتقدات، ومن يتبعها يكافئ، ومن يخالفها يعاقب¹.

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ويذكر " Jones " أن تكوين الثقافة يأتي من أربعة مصادر²:

الشكل رقم(03): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 125-126.

أولاً: خصائص العاملين

إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ إن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

ثانياً: أخلاقيات المنظمة

معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

¹ محمد غالب المطيري، مرجع سابق، ص 40.

² عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 125-126.

ثالثاً: نظام حقوق الملكية

تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

رابعاً: الهيكل التنظيمي

يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

غير أن هناك عوامل تساعد في بناء الثقافة التنظيمية، يمكن تلخيصها في الآتي:

أولاً: مؤسس الشركة

قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشؤا الشركة، وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك¹، ويتم خلق الثقافة التنظيمية عبر مؤسس الشركة بثلاث طرق هي:²

1- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة؛

2- يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم؛

3- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة.

¹ سعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2008، ص10.

² محمد بن غالب الموفي، مرجع سابق، ص21.

ثانياً: البيئة

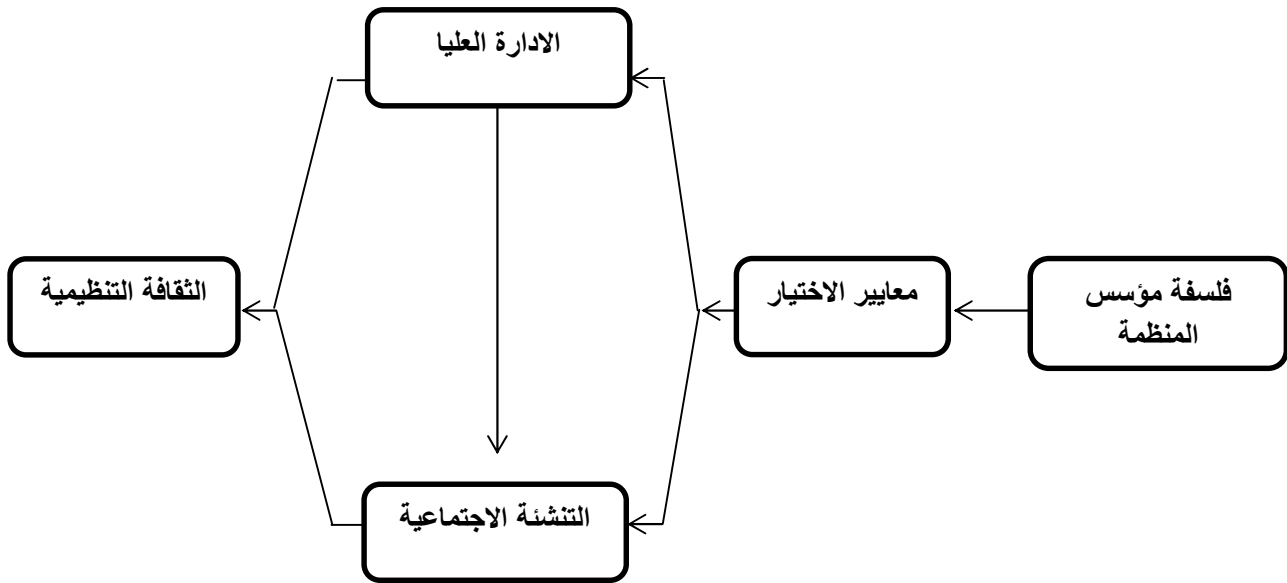
الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... إلخ، سوف تشكل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح¹.

ثالثاً: الاتصال بالعاملين الآخرين

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة².

ويمكن توضيح كيفية تكون الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): كيفية تكون الثقافة التنظيمية



المصدر: ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، مذكرة ماجستير، غزة، فلسطين، 2011، ص 27.

¹ جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 29.

² ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 27.

الملاحظ من الشكل أن الثقافة التنظيمية تنشأ بالأساس من مؤسس المنظمة، بحيث تتأثر بأفكاره وأهدافه وثانياً بمعايير الاختيار التي من شأنها أن تجلب أفراداً يتبنون قيم المنظمة أو يجلبون قيمهم وأفكارهم لتشكل الثقافة التنظيمية.

الفرع الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:¹

- 1- صفات الافراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات؛
- 2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة؛
- 3- المكافآت والحوافز المادية والادبية التي يحصل عليها الافراد؛
- 4- الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الافراد بعضهم البعض ومع الاطراف الخارجية وتستمد هذ الاخلاقيات من خلال:
 - أ- أخلاقيات وقيم الافراد التي يستمدها من العائلة والاصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - ب- أخلاقيات وقيم المهنة التي توجه سلوكيات الافراد في مهنة أو وظيفة معينة.
 - ج- الاخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات.

المطلب الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية وطرق نشرها

بعد تشخيص الثقافة التنظيمية وتحديد مصدرها يتم نشرها في محاولة لا يصلها لجميع العاملين.

الفرع الأول: تشخيص الثقافة التنظيمية

أولاً: أهداف تشخيص الثقافة التنظيمية

يمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في:

- 1- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة؛
- 2- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية؛
- 3- تقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- 4- معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها؛

¹ حسين حريم، ادارة المنظمات، مرجع سابق، ص25.

5- اكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية؛

6- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية باتجاه أولويات المنظمة الاستراتيجية.

ثانياً: القائم على عملية تشخيص ثقافة المنظمة

يمكن القول بأن المنظمات أمام حالتين اثنتين للتشخيص هما: الإدارة العليا (المدراء أو القادة) فهم يلعبون دائماً دوراً بارزاً في تشكيل ثقافة منظماتهم بجوانبها الإيجابية والسلبية على حد سواء من خلال فلسفتهم الإدارية وأنماط قيادتهم، وآلية اتخاذ قراراتهم وتصرفاتهم وأحاديثهم وأولياتهم واهتماماتهم الأمر الذي يجعل قضية الثقافة التنظيمية أمراً لا يغيب عن نظر الإدارة العليا، مما يساعدها على إجراء بعض الخطوات التصحيحية اللازمة وفي الأوقات المناسبة وثانياً باحثون في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي ويمتاز هذا التشخيص بأنه تشخيص علمي محكم، يأتي على مكونات ومفردات الثقافة السائدة في المنظمة وكيفية ودرجة تأثير المدراء والقادة على تشكيلها وتحديد دقيق للجوانب الإيجابية والسلبية في الثقافة وأسباب تشكلها، مع بلورة نموذج علمي تطبيقي يمكنك الإدارة من تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية على نحو يبني المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والابتكار، وللدافعية الداخلية والثقة الذاتية والمعزز للولاء والانتماء التنظيمي¹.

ثالثاً: متى تشخص الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تشبه الكائن الحي في توعكه واصابته بالأمراض وهذا التشبيه الدقيق يفيدنا في تقرير أن ثقافة أي منظمة عرضة للتوعك التنظيمي والمرض الإداري، والذي قد يشل جسد المنظمة عن الأداء الفعال وتحقيق الكفاءة، ومن هنا يكون من المنطقي أن تقرر بأن الثقافة التنظيمية بحاجة لأن تخضع لعمليات تشخيص مستمرة وفق الآتي:

1- تشخيص عام مستمر تقوم به الإدارة العليا؛

2- تشخيص تفصيلي ينفذه باحثون ومتخصصون في الثقافة التنظيمية، وتنفيذ مثل هذا التشخيص يخضع للوضع الذي تمر به المنظمة ويمكننا بشكل عام التفريق بين حالات متعددة منها:

أ- أن يكون هناك تشخيص تفصيلي كل عشر سنوات وذلك أن الثقافة التنظيمية تتشكل وتترسخ عبر فترات زمنية طويلة نسبياً ونعتقد بأن تلك الفترة (عشر سنوات) تصلح لأن تكون مؤشراً عاماً على التشخيص الثقافي، وهذه قاعدة عامة تحتمل وجود استثناءات قد تلجئ المنظمة إلى إجراء تشخيص

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 314-315.

الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية

لثقافتها السائدة عند خمس سنوات مثلا، لاسيما في حالة المنظمات التي تعمل في بيئة يسودها تغيرات ديناميكية كالمنظمات ذات الطابع الثقافي أو الاجتماعي في المجتمعات التي تتمتع بحراك اجتماعي سريع.

ب- تشخيص خاص يتم اجراؤه لظروف استثنائية تمر بها المنظمة كما في حالات التغييرات الهيكلية الكبيرة أو الاندماج أو القرارات الاستراتيجية (كتطبيق استراتيجية التوسع الامامي أو الخلفي).

ج- ادخال تقنية جديدة، كما في حالة ما يسمى بالحكومة الالكترونية وتبني التعليم الالكتروني في منظمات التعليم والتدريب.

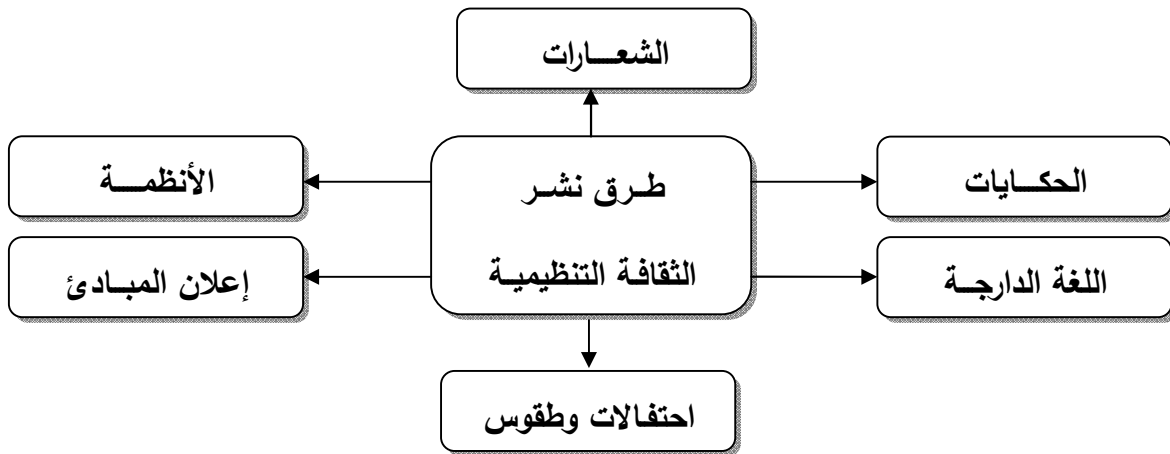
د- وجود تغيير جوهري في الادارة العليا من حيث الاشخاص أو الفلسفة الادارية أو أنماط القيادة المتبعة¹.

الفرع الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية

بعد أن تتشكل ثقافة المنظمة تعمل هذه الأخيرة على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية كما تعمل على تغلغلها في أرجاء المنظمة وعلى بثها بين صفوف العاملين.

والشكل الموالي يوضح الطرق التي تساعد على نشر ثقافة المنظمة:

الشكل رقم (05): طرق نشر الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسة التنظيمية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 439.

¹ عبد الله البريدي، ما هي أنماط الثقافة السائدة في المنظمات، مجلة التدريب والتقنية، العدد 78، أوت، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 2.

من خلال الشكل السابق نجد أن ثقافة المنظمة تنتشر وتغلغل من خلال الشعارات والحكايات، اللغة الدارجة، الاحتفالات، وإعلان المبادئ والأنظمة، وفيما يلي سيتم عرض مفصل لهذه الطرق:¹

1- الشعارات: تعبر المنظمة عن ثقافتها في شكل عبارات موجزة " شعارات " وهي تعبر عن قيم كبيرة أكثر مما تنطقها العبارات نفسها، كمثال عن ذلك (الجودة هدفنا) ، (عملائنا مصدر فخرها) ، (السلامة أولاً) وغير ذلك، ويتم نشر هذه الشعارات على الانترنت أو عن طريق الملصقات والكتيبات والإعلانات.

2- الحكايات: يمكن للمسيرين سرد بعض الحكايات من واقع أحداث فعلية.

3- اللغة الدارجة: وهي مصطلحات ذات دلالة خاصة لدى العاملين.

4- الطقوس والاحتفالات: تحتل الشركة بأمور لها علاقة بثقافتها مثل: الموظف المثالي، أكثر العاملين انضباطاً، والهدف الأساسي للاحتفالات هو زيادة تلاحم العاملين وبعث روح الفريق بينهم وضمان ولائهم للمنظمة وتقانيهم في خدمتها.

5- إعلان المبادئ: تعلن المنظمة مبادئها من وقت لآخر ويمثل هذا ما تلتزم به المنظمات تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين وهي تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف داخل المنظمة وخارجها.

6- الأنظمة: هي عبارة عن سياسات تتبناها المنظمة مثل عدم تعيين الأقارب أو علاج أسر الموظفين، كلها سياسات تحمل في طياتها ملامح لثقافة المنظمة التي تود نشرها.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن تحليل الثقافة إلى عدة مستويات مختلفة تتراوح من الانعكاسات الواضحة الملموسة جدا التي يمكن أن يراها الفرد ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في أعماقه، حيث ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع المختلفة، فكل منا يحمل صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية في المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثلاث مستويات هي:

1- جزء ظاهر من أنماط السلوك: يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الانسان بصنعها، المتمثلة في

التصرفات، سلوكيات الأفراد والاحتفالات، القصص، الطقوس، الرموز والشعائر داخل المنظمة².

2- جزء على مستوى الوعي الاوسع: يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي

للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير متعارف عليه وغير مقبول من أنماط السلوك،

وفي هذا المستوى ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 439-441.

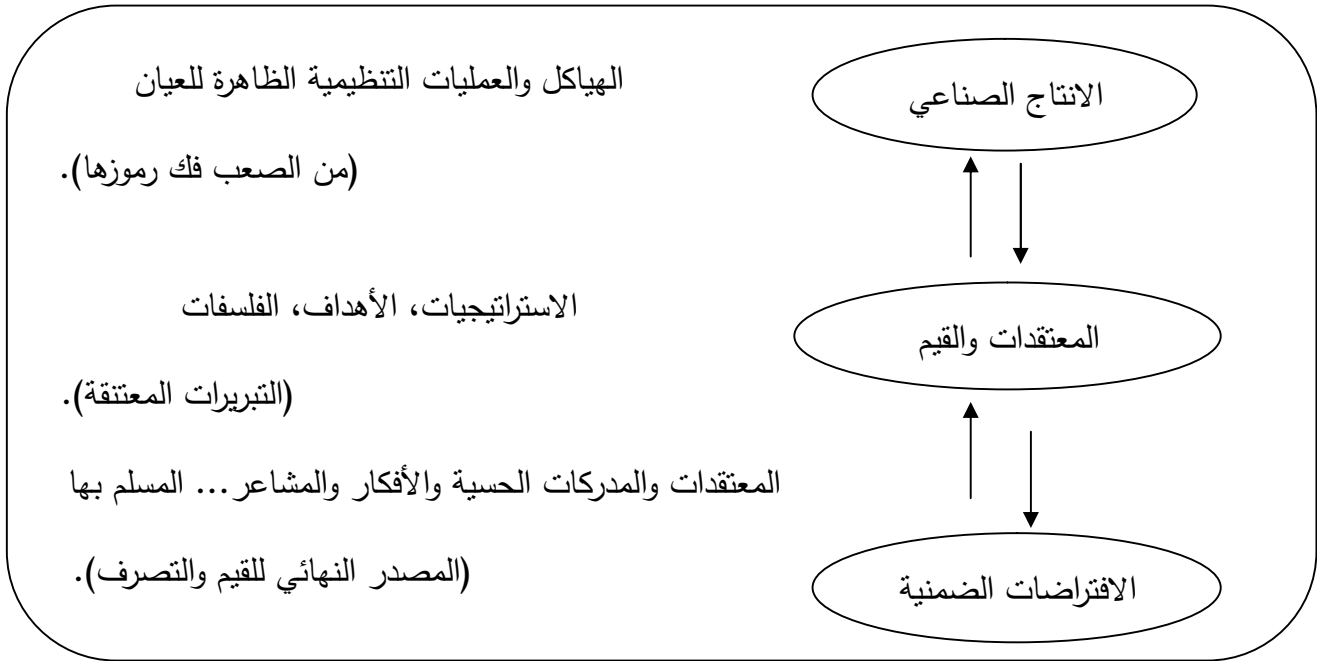
² خضير كاظم وآخرون، مرجع سابق، ص 231.

عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الافراد الاخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الادارية، وثقافة الوظيفة الى المهارات والقدرات المتوفرة في الاشخاص القائمين بهذه الوظيفة.

3- جزء الافتراضات والمسلمات: وهي الاشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتوجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الافراد لما يدور حولهم¹.

وتظهر المستويات الرئيسية لتحليل الثقافة التنظيمية كما يصنفها "شين" في الشكل الموالي:²

الشكل رقم (06): مستويات الثقافة التنظيمية حسب "Schein"



المصدر: Edgar H. Schein، ترجمة: محمد منير صبحي، محمد شحاته وهيبي، الثقافة التنظيمية والقيادة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011، ص 38.

1- الانتاج الصناعي: يأتي الانتاج الصناعي على السطح، وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعا ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة، وهذا النتاج يشمل المنتجات

¹ ايهاب العاجز، مرجع سابق، ص 21.

² Edgar H. Schein، ترجمة: محمد منير صبحي، محمد شحاته وهيبي، الثقافة التنظيمية والقيادة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 38.

2- الظاهرة للعيان الخاصة بالمجموعة، مثل الهندسة المعمارية للبيئة المادية، ولغتها وتقنياتها ومنتجاتها، وإبداعاتها الفنية، وأسلوبها كما ينعكس على الملابس وطريقة الاتصال.

3- **المعتقدات والقيم المعنوية:** كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما تعكس شعوره بما يجب أن يكون، والتميز عما هو كائن، فعند بداية تكون المجموعة أو عندما تواجه مهمة أو قضية أو مسألة جديدة فإن أول حل يقترح للتعامل معها يمثل افتراضات أحد الأفراد الخاصة بالنسبة لما هو صواب وما هو خطأ، وما يصلح وما يصلح، والأفراد الذين يسود رأيهم والذين يستطيعون التأثير في المجموعة كي تتبنى منهاجاً معيناً في التعامل مع المشكلة، يعرفون فيما بعد بأنهم قادة أو مؤسسون. لكن المجموعة لا يكون لديها أية معرفة مشتركة بعد لأنها لم تقم بعمل مشترك فيما يجب أن تقوم به. وأياً كانت المقترحات فلن ينظر إليها إلا بالطريقة التي يريدها القادة. وإلى أن تقوم المجموعة بعمل مشترك وتلاحظ معاً نتيجة الفعل، لا توجد حتى ذلك الحين قاعدة مشتركة لتحديد ما إذا كان ما يريده القائد سوف تثبت صلاحيته أم لا.

4- **الافتراضات الضمنية الأساسية:** حين ينجح حل لإحدى المشكلات بصورة متكررة، فإنه يصبح شيئاً مسلماً به، وما كان منها مجرد فرضية لا يدعمها سوى شعور حدسي أو قيمة من القيم، يتحول تدريجياً إلى شيء يعامل على أنه حقيقة، ومن هنا نرى أن الطبيعة تعمل على هذا النحو بالفعل، وقد أصبحت الافتراضات الأساسية مسلماً بها إلى حد أن المرء لا يجد تنوعاً كبيراً داخل الوحدة الاجتماعية، وهذه الدرجة من الاتفاق الجماعي تنتج عن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة.

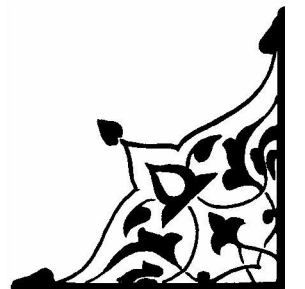
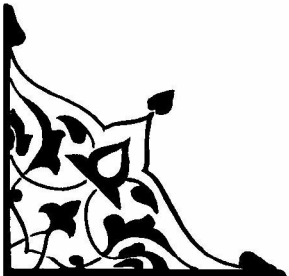
خلاصة الفصل:

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية وهي من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية و تقديم مقاربة لفهم الواقع التنظيمي بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة.



الفصل الثاني

مساهمة الثقافة التنظيمية
في تحقيق الولاء التنظيمي



تمهيد:

الولاء التنظيمي لا يأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب، والفرد منا يوالي من يحسن اليه ويجد ان مصالحه تحقق ضمناً خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر، لذلك على المنظمات خلال سعيها لكسب ولاء عمالها أن ترضي دوافعهم، وتتبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة. وهذا يتطلب من المسيرين دراية بنظريات الدوافع والحوافز حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه لخدمة مصالح المنظمة، فسلوك الفرد أيا كان لا يكون عشوائياً وإنما يكون مدفوعاً بحاجات يسعى لإشباعها ورغبات يحاول تحقيقها.

ومما سبق ونظراً لاختلاف الكتابات حول الولاء التنظيمي وكذلك علاقته بعدد من متغيرات منها الثقافة التنظيمية؛ بالإضافة إلى أن الولاء التنظيمي من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي. وفي هذا الصدد سنتطرق لموضوع الولاء التنظيمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: مكونات الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة له، وسائل قياسه

المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

إن شعور الأفراد بالضمان يستمد من إحساسهم بضمان المنظمة، وأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بإيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم إلى تحقيقها وشعورهم بتطبيقها إلى حد ما مع أهدافهم الشخصية وهذا ما يدعى بالولاء، وللتعرف أكثر على الولاء التنظيمي سنقوم بدراسته من خلال مفهومه، خصائصه، أهميته، مراحلها، كما ارتأينا توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك لكثرة الدراسات التي تربط بينهما، لتبيين مدى ارتباطهما وتأثيرهما ببعضهما البعض.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضى الوظيفي

إن الولاء التنظيمي الحقيقي في المنظمات كان ثمرة جهود مضيئة دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب.

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الاساسي والمهم لفحص مدى انسجام أفراد المنظمة مع بعضهم، كما أن الولاء التنظيمي هو الاساس لفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع اتجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد و التفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم¹.

حيث وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية ومن امثلة ذلك قوله تعالى: ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ (سورة التوبة الآية 71) ، بمعنى تنهى المؤمنين أن يجعلوا بينهم وبين اليهود والنصارى مودةً ونصرة وإخلاصاً وغيرها من المظاهر التي تدل على الولاء، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " اللَّهُمَّ وَالِ مَنْ وَالاهَ "، أي أحبب من أحبه وأنصر من نصره، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَى أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴾ (سورة المائدة الآية 51).

¹ فيصل ناجي نامق، توظيف التحليل العاملي الاستكشافي لاستخلاص عوامل الولاء المنظمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في الكلية التقنية الادارية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 25، بدون سنة نشر، بغداد، العراق، ص 99.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والمنظرين كل حسب وجهة نظره:

فيعرفه "حبيب الصحاف" : بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظّمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظّمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني¹.

كذلك تم تعريفه بأنه الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها².

في حين عرفت كانتور " Kantor " الولاء على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم، ونظر هربينيak وألوتو " Hrebiniak & Allutto " الى الولاء، على أنه عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع³.

يتضح أن الولاء التنظيمي هو حالة شعورية تفرض طوعياً - لا قسراً - التزام الفرد في العمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة⁴.

وقد خلص الأحمدى أن الولاء التنظيمي حالة يتكامل فيها الفرد مع منظّمته وعمله فيصبح شخصاً تستغرقه المنظمة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته القوية في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله كفرد، وهنا يقصد بالولاء الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد متضامنين نحو تحقيق أهداف مشتركة وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء لديه الاستعداد للكفاح وبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة⁵.

وأما "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في

المنظمة، والمودة والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وأن الولاء التنظيمي،

نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

¹ إيهاب احمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 31-32.

² معاذ نجيب غريب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، عدد 93، سوريا، 2012، ص 6.

³ طلال بن عايد الاحمدي، ايمان صالح عبد الفتاح وآخرون، التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة منتقاة، المنظمات العربية للتنمية الادارية، مصر، 2010، ص 12.

⁴ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1، سوريا، 2011، ص 78.

⁵ إيهاب عبد الله جرجون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 28.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

- 1- التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
 - 2- الاستغراق: والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
 - 3- الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ازاء المنظمة¹.
- كما يري بورتر وزملاؤه " porter et.al " بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- 2- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
- 3- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنطقة².

ومنذ ذلك الحين تطور مفهوم الولاء أيضا الى مفهوم ثنائي متعلق بالولاء السلوكي والولاء العاطفي وهو الرأي المعروف أيضا باسم الولاء المركب.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للولاء التنظيمي هو: حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص والوفاء، والارتباط والانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته وينعكس ذلك على سلوكاته، وتقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف.

الفرع الثاني: الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي

اختلف الباحثين والعلماء في تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وأيهم يأتي نتيجة للثنائي، فبينما يرى البعض أن الولاء هو سلوك الفرد (أي اختياره للوظيفة)، وليس مفهوما ادراكيا معرفيا، إلا أنه من غير المحتمل أن وجهة نظره معرفية (أو ادراكية) مثل الولاء، تتسم عقلنتها من قبل المواقف اللاحقة المتعلقة بالرضا الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة للولاء التنظيمي ولا يأتي الولاء التنظيمي نتيجة للرضا الوظيفي كما يراه بعض الباحثين .

وركز هذا المفهوم على تصرف الفرد في اختياره لعمله في منظمة ما، و ليس للفرد قرار جازم بشأن هذه الوظيفة في بداية اختياره لها، ولكن بعد فترة نتيجة لمواقف عدة يجري من خلالها الفرد مقارنة عقلانية ييدي ولاءه للمنظمة أو لا.

¹ إيهاب احمد عويضة، مرجع سابق، ص 31-32.

² معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 6.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

وهنا فان تحقيق الولاء يتبعه تحقيق الرضا الوظيفي غير ان فريقا من الباحثين نظرا لهذا المفهوم باعتباره متعدد الابعاد من حيث الطبيعة، مشتملا على ولاء العامل للمنظمة، واستعداده لبذل الجهد، ودرجة انسجام أهداف وقيم الفرد مع أهدافها وقيمتها، والرغبة في الاستمرار بالعضوية.

ويتضح من هذا المفهوم أن الولاء مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد العامل، وخصائص العمل، وكذلك الابعاد التنظيمية. وقد ركز هذا المفهوم على حالة من التآلف والانسجام بين الفرد وعمله تجعله راغبا في إنجازها ولقد أشار هذا المفهوم ضمنا الى أن ولاء الفرد يكون لإدارة العمل، والرؤساء وزملاء العمل، ولتطلبات العمل ولقدراته الذاتية واستعداداته ولمزاجه الخاص.

ومما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

1- أن معظم المفاهيم قد تدور في اطار واحد، ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح انسانا تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، تحقيق أهداف المنظمة من خلاله - كفرد - والولاء - بهذا المعنى - يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد - ككيان منفصل - ومجموعة - ككل - متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية.

2- أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته نراه قد تفاعل واستغرق داخل اطار الجماعة، وهذا التفاعل والاستغراق لم يذب جميع صفاته ومميزاته الشخصية، الا بحدود تهذيب بعض الفروق الشخصية التي تؤثر على العمل. وأن رغبة هذا الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة، وتعود الى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة، وإيمان راسخ تجاه منظمته، ولديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها، وشعوره بالاتساق بين هدفه كفرد وهدف الجماعة الواحد وبين أهداف الانتاج والنظام السائد في المنظمة.

3- أن الولاء لا يفرض فرضا على الافراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة¹.

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهاب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الاعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 151-155.

الفصل الثاني **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي**

والولاء والرضا مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة. وأن رضا الافراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو انتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغبا في أداء العمل الموكل اليه، ويستبدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم.

ويرى بعض الباحثين أن الأداء والرضا الوظيفي لا يسيران بالضرورة معا وهذا المنطلق ينطبق مع الرأي القائل بأن وجود الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم ويرجع ذلك الى طبيعة الاختلاف بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في أن الولاء التنظيمي هو موقف ثابت نسبيا عبر الوقت بالمقارنة مع الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الولاء التنظيمي.

كما أن الترتيب الزمني الوظيفي هو سابق للولاء التنظيمي. وقد أيد هذا المفهوم بعض الباحثين والعلماء حيث اعتبروا الرضا الوظيفي سببا موقفيا للولاء التنظيمي بينما أشار بعض المفكرين الى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، وأن للولاء التنظيمي تأثيرا سببيا ايجابيا على الرضا الوظيفي، وأشار أيضا الى أنه ربما يصبح العاملون مرتبطون بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى¹.

كما استنتجت العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي انه بزيادة الرضا الوظيفي يزداد مستوى الولاء التنظيمي، وان مسببات الولاء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا الوظيفي، ونتوقع بالتالي أن يكون هناك ارتباط وثيق بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، حيث أظهرت الدراسات أن التغيير في الولاءات الجماعية للفرد أي الولاء للجماعات المختلفة غالبا ما يؤدي إلى تغيير اتجاهاته وبالتالي فان تغيير الولاء للمنظمة يمكن أن يؤثر على اتجاه الفرد نحو عمله سلباً أو إيجاباً².

الرضا الوظيفي له علاقة مباشرة بالولاء، فشعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم واقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، بالتالي يزيد عطاؤهم وانتاجيتهم ويزيد من تمسكهم في عملهم، مما يساعد على بقاء الخدمة الجيدة، التي تمكن المنظمة من الحفاظ على العاملين المميزين نتيجة لقدرتهم على تقديم خدمة مميزة، من ثم الحفاظ على العملاء وتحقيق الولاء³.

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهاب، مرجع سابق، ص 151-155.

² أحمد أبو الهيجاء وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الطبعة 1، مكتبة الجامعة الشارقة واثراء النشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 9-10.

³ احمد حواررة وآخرون، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي مدينتي نابلس وجنين، رسالة ماجستير تسويق، جامعة النجاح

نابلس، فلسطين، 2011، ص 17-18.

الفصل الثاني = مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

فالرضا الوظيفي حالة شعورية تنتاب الفرد العامل بالمنظمة على أثر توفر العوامل المؤثرة فيه، فتوفر العوامل بالشكل اللازم والضروري يحدث الرضا الوظيفي، يتم قياس هذا الرضا من خلال عدة جوانب منها ما هو موضوعي كمعدل الغياب، معدل دوران العمل ترك الخدمة، معدل الامن والسلامة المهنية، معدل ساعات العمل المفقودة، معدل تكرار الحوادث، ومقاييس ذاتية تقسيم الحاجات تقسيم الحوافز¹.

وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تماماً، ولربما حتى كدالة للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم. وهذا الرأي يتسق مع البحوث السابقة التي تشير الى أن العامل قد تتطور عنده مواقف تكون متسقة مع مستوى ولاءه القائم للمنظمة التي تستوظفه وبطبيعة الحال فان وجود الاختلافات السابق ذكرها في المفهومين، لا يعني بأي حال من الأحوال انفصالهما تماما عن بعضهما، وعدم تأثير أحدهما على الآخر. فسواء أكان الرضا موقفاً سريع التكوين وسريع الزوال، أم العكس، فان ذلك - بلا شك - له علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي وسواء كان الرضا سابقاً للولاء أم العكس، فكلاهما يؤثران بعضهما على بعض.

حيث يقول ستيرز " Steers " (1977) إن الرضا الوظيفي قد يكون مؤشراً للولاء التنظيمي، فهو يعتقد أن الشعور بالرضا يمكن أن يتشكل بسرعة وبمستويات أكثر من الولاء الذي يكون أكثر استقراراً وبقاءً، كذلك قام بعض الباحثين بدراسة هذا الموضوع وتوصلوا إلى وجود علاقة متبادلة قوية بين الرضا والولاء إلى أنهم لم يستطيعوا تحديد من يسبب الآخر، لذلك قامت دراسات أخرى للتأكد من وجود هذه العلاقة، حيث ثبت وجود علاقة قوية بين الرضا والولاء وان هذه العلاقة تبادلية مع الوقت...بمعنى أن الرضا قد يؤثر في الولاء في بعض الأوقات والعكس صحيح، وأحياناً تكون هذه العلاقة دائرية، أي أن الرضا يؤدي إلى الولاء الذي يؤدي بدوره إلى الرضا وهكذا².

المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص متمثلة في التالي:

1- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

¹ عزيون زهية، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في التسيير جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص 124.

² راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 1، الكويت، 1999، ص 55-56.

الفصل الثاني = مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

- 2- أنه يفقد خاصية الثبات: بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- 3- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- 4- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء¹.
- 5- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- 6- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم².
- 7- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجهه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال أثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة.
- 8- إن الولاء التنظيمي يتكون من عدة مكونات مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض³.
- 9- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- 10 - يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- 11 - يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل⁴.

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

¹ منير ابراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 27-28.

² محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 38-39.

³ بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 50-51.

⁴ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 39.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وفي كثير من الأحيان تكون هذه الأخيرة معارضة لقيم وأهداف الفرد مما قد يؤدي ذلك إلى الوقوع في صراع تنظيمي. وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل، من بينها التغيب والتأخر عن العمل وانخفاض درجات الرضا. وفي هذا السياق تبرز أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:¹

✓ التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظّمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر، ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو "قوة تطابق الفرد مع منظّمته ومدى ارتباطه بها".

✓ كما تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل وكما تشير أيضا بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي، ويعزز بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصالح اليابانية عكس الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي .

✓ إن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع الظواهر السلبية وخفض آثارها.

✓ كما أكدت نتائج دراسات أخرى على أهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي والاتجاهات الإيجابية نحو العمل بالإضافة إلى مبادرة ومتغير الإبداع.

✓ ينظر بعض العلماء إلى إن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل العمال وارتفاع الجودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيميين، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

✓ كما نجد إن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات وبالإضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا قويا للتنبؤ بفاعلية المنظمة.

¹ شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 76-78 .

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

- ✓ وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف " porter " للولاء التنظيمي حيث قال عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة، لديه ما يلي:
 - اعتقادا قويا بقبول أهداف وقيم المنظمة ؛
 - استعدادا لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة؛
 - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
 - ✓ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
 - ✓ للولاء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي تعمل بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.
 - ✓ الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة ويؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.
 - ✓ جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات الممظمة وخدماتها.
 - ✓ أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى¹.
 - ✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة².
- كما أنه كلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم استطاعت هذه المنظمات والمؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، وعليه سعت المنظمات لكسب ولاء موظفيها وصار ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لأي منظمة كانت. فعلى سبيل المثال، استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح باهر ومذهل من خلال قيامها ببناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتقانيهم في خدمتها حيث يشعر هؤلاء الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة كبيرة.
- فالفرد لا يقوم بمنح ولاءه لمنظمتة ما لم ويؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمتة، وكذلك استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها، ويمكن أن يكون ولاء الأفراد إزاء إجراء معين محددا للمواقف اللاحقة، فالفرد لا يبدي ولاءه لمنظمتة ما لم يجر عملية "عقلنه" يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي، ومن خلال تكوين مواقف عدة تكون متسقة مع أهدافه نراه يبدي ولاءه للمنظمة .

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق ، ص39.

² المرجع نفسه، ص39.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

ومما سبق نستطيع أن نلخص أهم النقاط التي توضح أهمية الولاء التنظيمي:

- ✓ يشكل الولاء التنظيمي أساس اتجاهات و سلوكيات الموظف داخل المنظمة.
- ✓ يحصل نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات التي لا يمكن أن تكون بديلا له.
- ✓ للولاء العالي فوائد كثيرة على الفرد والمنظمة¹.

وقد أرجع بعض الكتاب أهمية الولاء التنظيمي إلى الآثار المترتبة عليه وتأثيره على كل من الفرد وجماعة العمل والمنظمة، وقد لخصها الصيرفي إلى آثار ايجابية عند ازدياد الولاء التنظيمي، وسلبية عند انخفاض الولاء التنظيمي كما في الجدول التالي:²

جدول رقم(02): يوضح آثار الولاء على الفرد وجماعة العمل والمنظمة

الآثار الممكنة		
سلبية عند انخفاض مستوى الولاء	ايجابية عند ارتفاع مستوى الولاء	
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	- الشعور بالانتماء والارتباط - الأمان	1- الفرد
انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	- الأهداف والاتجاه - التصور الذاتي الايجابي	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	- المكافآت التنظيمية - الجاذبية للعاملين المحتملين	
قلة التفكير الجماعي	- ثبات العضوية	2- جماعة العمل
انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	- فعالية الجماعة	
الصراع بين الجماعات	- التماسك	
انخفاض القدرة على التطور والتكيف	زيادة الفاعلية ترجع إلى: - جهد الفرد - انخفاض معدل الدوران - انخفاض مستوى الغياب	

¹ دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص 48-49.

² إيهاب عبد الله جرعون، مرجع سابق، ص 33-34.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

	- انخفاض نسبة التأخير	3- التنظيم
	- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج المنظمة	

المصدر: إيهاب عبد الله جرجون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2009، ص 33-34.

المطلب الرابع: مراحل الولاء التنظيمي

عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم قصرها من قبل "ولشتي ولافان" في مرحلتين هما:¹

- 1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطوحه.
- 2- مرحلة الولاء التنظيمي: وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

أما "اورالي"، فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

- 1- مرحلة الإذعان أو الالتزام: وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- 2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.
- 3- مرحلة التبنى: وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له، ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

¹ بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 15.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

وأشار "Ridayda" بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

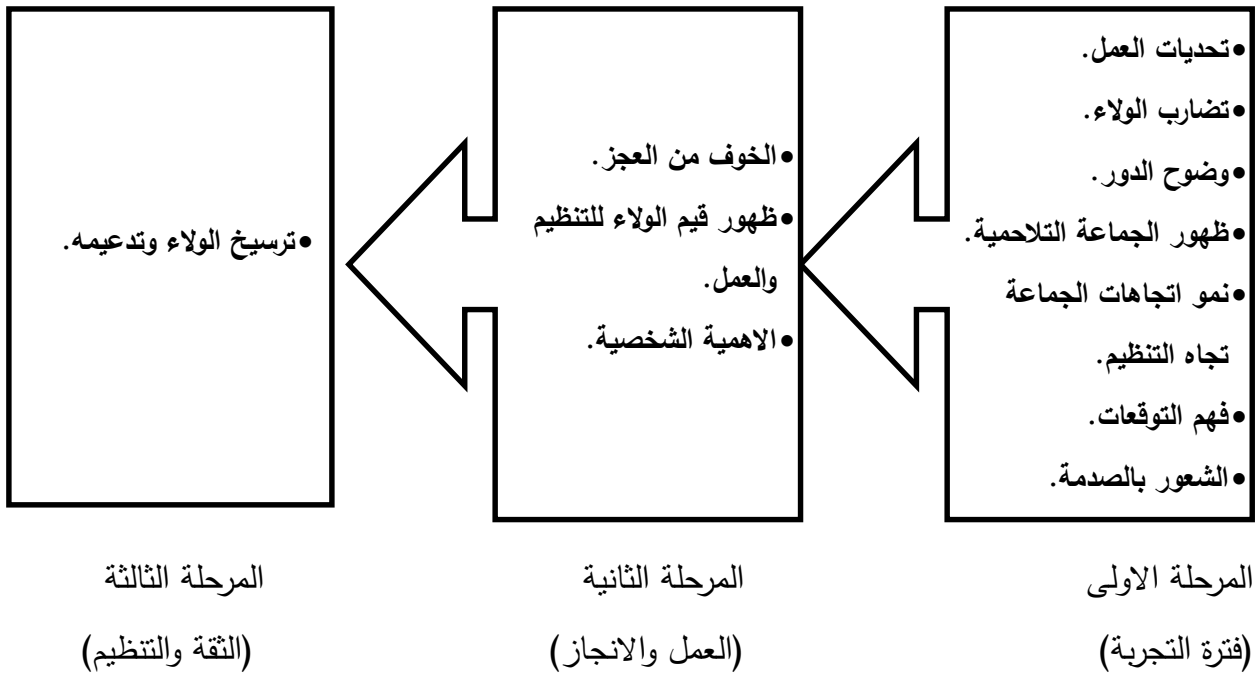
1-مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

2-مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في التنظيم.

3-مرحلة الترسخ: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

كما يعتبر النموذج الذي قدمه "بوشنان" من اهم النماذج المفسرة لمراحل تكوين ونمو الولاء التنظيمي للعامل و اكثرها شيوعا، حيث قام بتقسيم هذه المراحل الى ثلاثة وهي:¹

الشكل رقم (07): مراحل تطور الولاء عند بوشنان "Bochanan"



المصدر: زيد منير عوي، التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص209.

¹ زيد منير عوي، التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص209.

الفصل الثاني **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي**

المبحث الثاني: مكونات الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة له، وسائل قياسه

سننظر في هذا المبحث بالتفصيل الى مكونات الولاء التنظيمي ثم النماذج المفسرة له وأخيراً وسائل قياسه .

المطلب الأول: مكونات الولاء التنظيمي

وتتلخص مكونات الولاء التنظيمي في:¹

أولاً: الولاء العاطفي أو المؤثر

ويتأثر بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليته، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.

ثانياً: الولاء الأخلاقي (المعياري)

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ثالثاً: الولاء المستمر

ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

أما عن الولاء المرتبط بالموقف ففيه يمثل الولاء اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها، حيث أن العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب ما تكون ضمنية وتعبّر عن النظرة التبادلية وهي قريبة من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم حيث أن الفرد يعطّل التزامه مقابل الحصول على عوائد من التنظيم.

أما الولاء السلوكي فيهتم بالعملية التي يطور فيها التزامه - ليس بالتنظيم فقط - بما يفعله أو يؤديه. وهذا المدخل يركز على نظرتين هما:

¹ محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهاب، مرجع سابق، ص 156-157.

الفصل الثاني **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي**

✓ مفهوم المراهنات الجانبية والتي ترى الفرد مشغولاً وأسيراً لأداء بعينه وذلك وفقاً لما سوف يخسره نتيجة لترك العمل.

✓ أما النظرية الثانية فهي ترى الولاء على أنه الحال الذي يصبح فيه الفرد مقيداً باطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على السلوك.

المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الباحث سوف يستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي:

أولاً: نموذج ايتزيوني " Itzioni " 1961

يعتمد هذا النموذج بشكل قوي على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، حيث تتأثر سلطة التنظيم في كل من درجة وطبيعة استغراق الفرد في العمل. ويشير هذا النموذج إلى أن الولاء التنظيمي يأخذ الأبعاد التالية:¹

1- **ولاء أخلاقي (معنوي):** ويمثل توجهها إيجابياً عميقاً نحو التنظيم استناداً إلى توحد الفرد مع القيم والأهداف ومعايير السلطة، ويرتبط هذا النوع من الولاء بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه يرتدي في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي.

2- **ولاء حسابي (القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة):** ويستند بصورة أساسية على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم، فتقدير العائد مع العلاقة بين كم وكيف المثيرات التنظيمية، وبين إسهام الفرد في العمل يعمل على إيجاد توازن بين مستوى الولاء لدى الأفراد على المثير التنظيمي وإسهام الفرد بارتفاع مستوى الرضا.

3- **ولاء اغترابي:** ويمثل توجهاً سلبياً نحو التنظيم وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد، وقد يحدد ولسنكي السمات المحددة لصورة الذات والتي يمكن تعزيزها أو إحباطها وعلاقتها بالدور ومنها: الذكاء، الاجتماعية، الاستقلالية، الطموح، وقد أشار ولسنكي إلى درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره يحدده الاغتراب الاجتماعي.

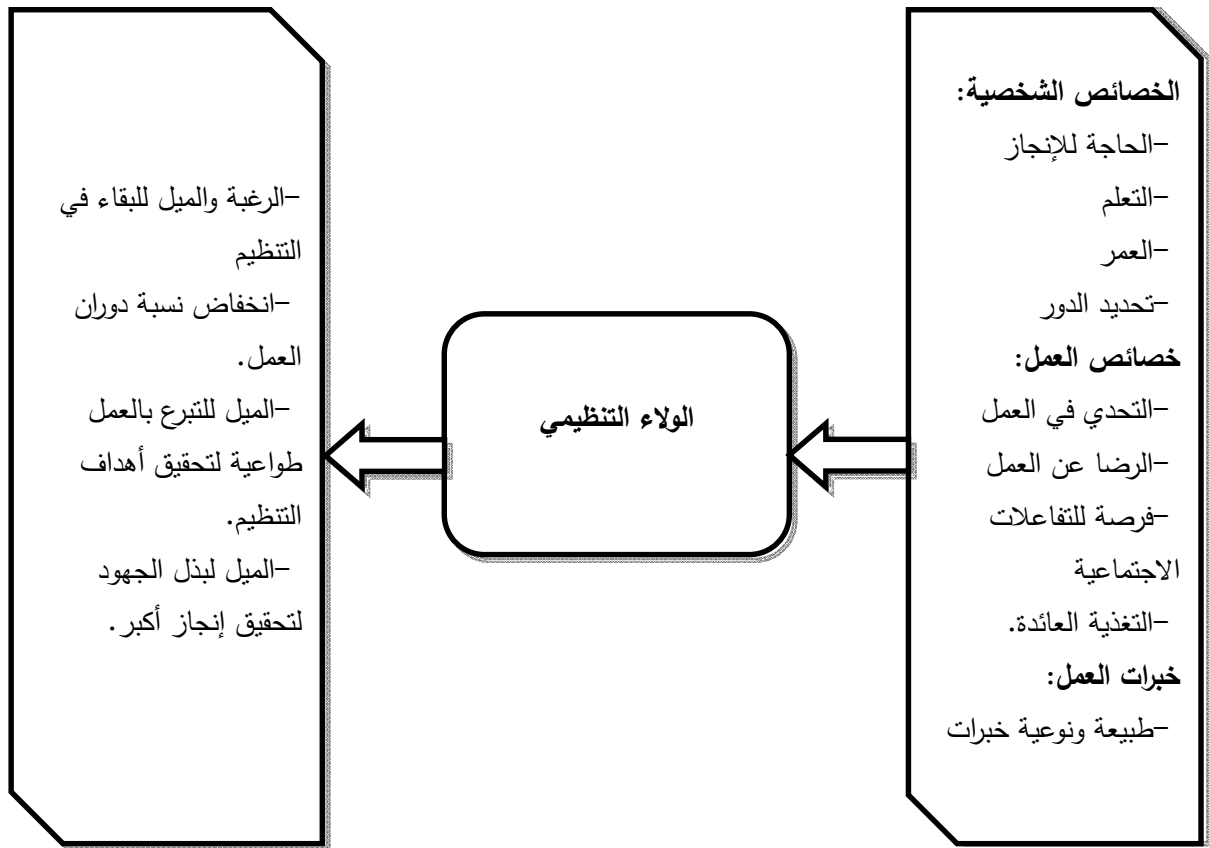
ثانياً: نموذج سيترز " setters " 1977

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 58-59.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل:¹

شكل رقم (08): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند "setters"



المصدر: محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 41-42.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 41-42.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

يوضح هذا الشكل العامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات أو خصائص وهي:¹

الخصائص الشخصية، خصائص العمل وخبرات العمل.

حيث قام ستيرز باختبار هاته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي فكانت النتائج على النحو التالي:

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0,55 وقيمة 0,64 بالنسبة لخصائص العمل أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته 0,71.

ثالثاً: نموذج ألين و ماير " Allen & Mater " 1990

يعرف هذا النموذج " بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي:²

1- الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة

لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملي، كذلك فإن هذا المكون " يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

2- الولاء المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا

النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التريقات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

3- الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر

الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو

¹ شريط الشريف محمد، مرجع سابق، ص 81.

² محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 45-46.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفياً يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

4- الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك.

رابعاً: نموذج ستاو وسلانيك: " staw an salanick " 1977

ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:¹

1- الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه " الصندوق الأسود " حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

2- الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتسبة، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل

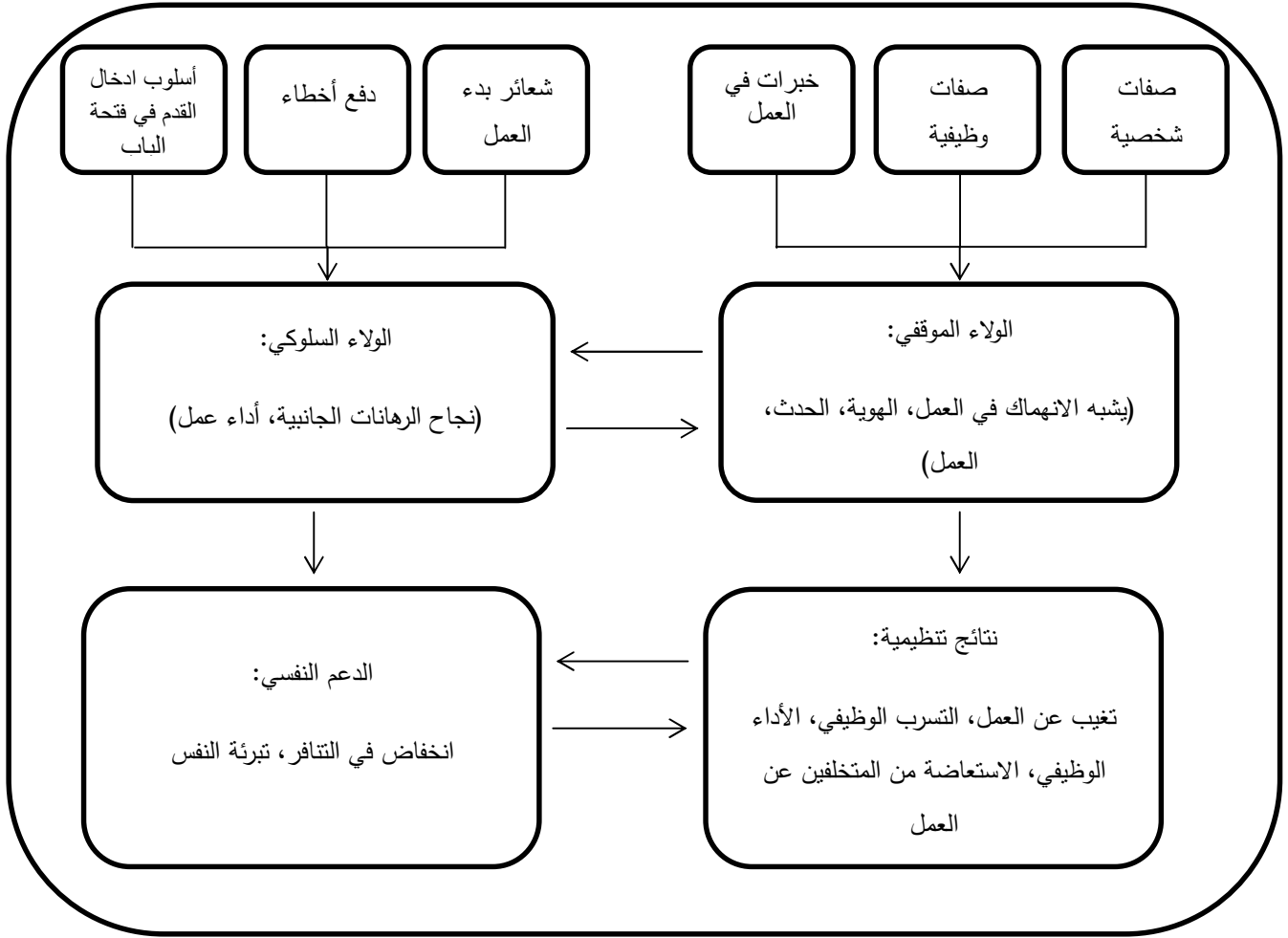
¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 42-43.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

المنظمات، نتيجة اطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك) .

ويتأثر كلا النوعين من الولاء بالعديد من العوامل المؤثرة فيهما والتي يوضحها الشكل التالي:¹

شكل رقم (09): العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي و السلوكي



المصدر: سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

¹ سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص84-85.

خامساً: نموذج "ألن" وزملائه (Allen et, al. 1990)

في هذا النموذج تم التمييز بين ثلاث أبعاد رئيسية للولاء التنظيمي هي:¹

1- **الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله والتوافق معها

مثل:

✓ استقلالية وأهمية الفرد؛

✓ تنوع مهارات الفرد؛

✓ قرب المشرفين وتوجيههم له؛

✓ إحساس الموظف بالبيئة التنظيمية؛

✓ مدى مساهمة الفرد في صنع القرار.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المتغيرات السابقة تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره وبصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي.

2- **الولاء المعياري:** ويقصد به شعور العامل بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالبا ما يعزز

هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية إجراء وتنفيذ العمل.

3- **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 من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى العامل في الاستمرار بعمله.

المطلب الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي وفوائده

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين،

ومستويات ولائهم عن الجوانب المختلفة في المنظمة، وإن وسائل قياس الولاء قد تختلف في بعض الأحيان

اختلافا بسيطاً باختلاف مداخل دراساته، كما أن حجم المجتمع المراد دراسته قد يتحكم بالوسيلة المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: وسائل قياس الولاء التنظيمي

¹ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، 2007، ص 89-90.

الفصل الثاني = مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

تستخدم المنظمات مقاييس عدة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، حيث تقسم هذه المقاييس الى نوعين، مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كما يلي:¹

1- المقاييس الموضوعية: وهي طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على الولاء وذلك من خلال

تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى الولاء مثل:

✓ رغبة الفرد في البقاء في المنظمة: وذلك عن طريق الاستماع إلى حديثه مع الزملاء أو مع أفراد خارج دائرة العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

✓ مستوى الأداء: حيث أن الأداء العالي غالباً ما يصدر عن الأفراد ذوي الولاء المرتفع للمنظمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تكون عملية تقييم الأداء عملية متكاملة من جميع الجوانب وتتضمن معايير لقياس الولاء.

✓ دوران العمل: حيث يمكن أن يعتبر دوران العمل الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم الرغبة لدى العاملين في البقاء في المنظمة مؤشراً على انخفاض مستوى الولاء.

✓ حوادث العمل: حيث تدل زيادة نسبة الحوادث على عدم الاكتراث بمعايير واجراءات السلامة من العاملين، وذلك لعدم الاهتمام بما سيحصل ويعتبر ذلك دليلاً على انخفاض مستوى الولاء لدى هؤلاء العاملين الأكثر تعرضاً للحوادث أو إحدائاً لها.

2- المقاييس الذاتية: ويعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة توجه للموظف يتم من

خلالها التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد وذلك من خلال الأفراد أنفسهم، إذن فهي مقاييس مباشرة للولاء، لذلك فالمقاييس الذاتية هي الأكثر استخداماً لدى المنظمات والباحثين العديد من هذه المقاييس والتي يمكن استخدامها لهذا الغرض.

ان اكثر هذه المقاييس شهرة واستخداماً هو مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاؤه " Porter et al " 1974 حيث يتمتع بدرجة عالية من الدقة السيكولوجية في القياس والثبات حيث يتراوح ثباته في معظم الدراسات الاجنبية بين (80 الى 90 درجة)، يتكون مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملاؤه من خمس عشرة عبارة تمت صياغتها بطريقة تعبر عن شعور الفرد المحتمل تجاه المنظمة التي يعمل بها " J.Prece & C.W.Mueller " 1986 لهذا فإن المقياس يتضمن ثلاثة محاور رئيسية هي النية والدوافع والقيم فهناك على الاقل ثلاث عبارات تقيس نية الشخص تجاه منظمته من هذه العبارات على سبيل المثال " أنا مستعد للقيام بأي

¹ زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 220-221.

الفصل الثاني **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي**

مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه الوزارة" في حين تركز بعض العبارات على الولاء باعتباره دافعا، من هذه العبارات على سبيل المثال "هذه الوزارة تشجعني على اظهار أفضل ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي" النوع الثالث من العبارات وهو الذي يعبر عن الولاء باعتباره قيمة تتطابق فيها قيم المنظمة مع قيم الفرد، من هذه العبارات على سبيل المثال عبارة التي تقول " أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات هذه الوزارة"¹.

الفرع الثاني: فوائد قياس الولاء التنظيمي

رغم أن عملية قياس الولاء التنظيمي يكلف المنظمة جهودا كبيرة، إلا أنها تفيد في تصحيح الأخطاء في الأعمال الإدارية، وهي تعود على الفرد وعلى المنظمة والمجتمع ككل بالفائدة، وما هو مؤكد ومعلوم هو أن كل المنظمات تعمل على تحقيق مستوى معيشي جيد للأفراد العاملين فيها، وكما تتمكن المنظمة من تحقيق هذا الهدف لا بد لها من تتبع تقييم نشاطها من حين لآخر لمعرفة ما قد تحقق من أرباح مادية ومعنوية من جهة ومن جهة أخرى تقوية التماسك بين أفرادها، وبما أنه يوجد علاقة بين ما قد تحققه المنظمة لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها، فمن خلال قياس درجة ولاء الأفراد لمنظماتهم يمكن معرفة تقييم مدى نجاح أو فشل المنظمة، وعلى الإدارة الجيدة قبل الشروع في تخطيط ورسم السياسات والخطوات من أجل تنمية الولاء لدى العاملين أن تقوم أولا بجمع المعلومات والبيانات عن مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء، حيث تعتبر عملية قياس الولاء ظاهرة إدارية هادفة وواعية ينتج عنها فوائد كثيرة للمنظمة والعاملين ومن هذه الفوائد:

أولاً: يمكن من خلال إجراء عملية قياس الولاء التنظيمي أن تعرف الإدارة مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما يمكن المنظمة من أن تحدد وضعيتها ومسارها مقارنة بفترة سابقة، أو بإمكانها مقارنة مستوى الولاء لدى العاملين فيها مع منظمات أخرى في نفس الفترة.

ثانياً: عملية قياس الولاء لها علاقة بتكوين أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية والمتمثلة في المشاعر والاتجاهات في قضايا تتعلق بالأفراد العاملين والتنظيم، ولذلك فعلى الإدارة الكفاءة معرفة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات كي تتمكن من الكشف ومعرفة مدى ولاء الأفراد للمنظمة.

ثالثاً: تعتمد الإدارة الناجحة على قياس الولاء من أجل تشخيص ومعرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه الأفراد العاملين والمنظمة، والعمل على إيجاد ووضع الحلول المناسبة².

¹ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر، الطبعة 1، السعودية، 1997، ص

72-71.

² كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009، ص 99-100.

الفصل الثاني **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي**

رابعاً: إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة¹.
خامساً: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرات على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل².

المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي

سننطلق في هذا المبحث الى عوامل تنمية الولاء ومؤثراته، آثاره على المنظمة، بالإضافة الى تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: عوامل تنمية الولاء التنظيمي، ومؤثراته لدى العاملين

الولاء هو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة سنحاول التطرق لأهم هاته العوامل.

الفرع الأول: عوامل تنمية الولاء التنظيمي

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم هو شعور أبنائها بالولاء له، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحت العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف منظمته، لذا قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي:³

1- قيام المنظمة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

حين يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أم البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها، وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته، وتؤكد على هذا الكلام حين ذكر فيها أن هناك عدداً من العوامل التي تزيد الولاء منها: استخدام مهارات القيادة، عم العاملين، مساعدتهم، إنشاء قنوات اتصال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً.

¹ مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 7.

² نفس المرجع، ص 7.

³ هناء محمود الحلو، درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص 46-48.

الفصل الثاني **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي**

2- طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

فإذا كانت العلاقة بينهم تسودها روح المودة والتعاون والاحترام المتبادل فإن نتيجتها الطبيعية هي التميز والتفرد والريادة في مختلف أنشطة ومواقع العمل والإنجاز، أما إذا كانت هذه العلاقة مسكونة بالكراهية والبغضاء والمشاحنة فإن مخرجاتها لن تكون سوى الضعف والفشل في تحقيق الأهداف، والعلاقة الطيبة بين الطرفين من شأنها أن تزيد من درجة الولاء للمنظمة، وبالتالي توفير الأجواء الملائمة لبذل المزيد من الجهد والعمل وضمان تحقيق الأهداف المخططة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

3- زيادة إشراك العاملين في المنظمة:

توصل "ابراهيم" (1996) في دراسته إلى أن المعلمين والمعلمات الأكثر مشاركة في القرارات المدرسية أكثر انتماء إلى مدرستهم وإدارتها، وقامت العديد من الدراسات التي تبحث في أهمية المشاركة في المنظمة على الولاء التنظيمي، وكانت معظم نتائج هذه الدراسات تؤكد على أن إشراك العاملين في قرارات المنظمة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم، سواء كانت مشاركة عقلية أم وجدانية، وتوصل Medermit et al. (1996) في دراسته إلى وجود علاقة طردية بين زيادة صلاحية الممرضات والولاء التنظيمي.

4- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعرف القريوتي (1989) المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم".

أظهرت الدراسات في هذا المجال: إن التنظيمات ذات البيئة الايجابية والمشجعة للعمال، والتي تتصف بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية نحو العاملين، وتعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف، والاهتمام بالإنسان، هي تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها.

5- العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي:

أي خلق جو اسري ودي في داخل المنظمة، فيشعر الفرد انه يعمل لأسرته ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز، وكانت حول الثقافة التنظيمية والاستراتيجية والولاء التنظيمي

الفصل الثاني **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي**

في دراسة نيستور (1993) " Nystrom " منظمات الرعاية الصحية، وقد أظهرت وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

6- الرضا الوظيفي:

ويقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيمي، وينشأ الرضا الوظيفي من ادراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما كلما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وقد قد كشفت الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للفرد، وأن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاء من غيرهم¹.

7- المناخ التنظيمي:

إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي².

8- الرضا عن العدالة الخارجية والداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة:

حيث أن هناك دراسة يوسف (1999) التي تشير نتائجها إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي، وهناك العديد من الدراسات التي بحثت في العوامل التي تزيد من الولاء التنظيمي، فكانت دراسة العزاوي (1985) والتي بحثت في وسائل تحسين الإنتاجية في الصناعة العراقية مع إشارة للتجربة اليابانية، حيث يزداد دائماً الاهتمام بموضوع الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء للوصول إلى معدلات جيدة للإنتاج على مختلف الأصعدة³.

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله ويرتبط بالولاء عدة عوامل

¹ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، مرجع سابق، ص 70.

² نفس المرجع، ص 71.

³ دانا لطفي حمدان، مرجع سابق، ص 34.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

أخرى مشجعة لتقوية أواصره منها:¹

1- احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة.

2 - رقي أهداف المنظمة، وتختلف من منظمة الى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيراً لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

3- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤديه الذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة.

4- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم.

5- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

الفرع الثاني: مؤشرات الولاء التنظيمي

تبين أدبيات الإدارة أن الولاء التنظيمي يعني وجود ارتباط عاطفي للموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وخلق التزام بالاستمرار في العمل فيها، والالتزام الأخلاقي بالسلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة، وعدم القيام بأية سلوكيات سلبية قد تسيء إليها. حيث يشكل الارتباط بأشكاله الثلاثة اعتقاداً عند الموظف بأهمية المنظمة في حياته، والرغبة بالعمل بجد واجتهاد تجاهها، والالتزام بالبقاء فيها وعدم الانتقال للعمل في منظمات أخرى. وتبين الدراسات المختلفة أنه يمكن للمنظمة أن تتعرف على درجة الولاء التنظيمي لموظفيها من خلال مجموعة من المؤشرات نجلها فيما يلي:²

1- استعداد الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاح المؤسسة التي يعملون فيها في تحقيق أهدافها؛

2- حديث الموظفين عن أهمية عملهم في المؤسسة التي يعملون فيها؛

¹ موقع الكتروني <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/32408> ، يوم 2015/04/18، على الساعة

20:35،

² محمد قاسم القريوتي، يوسف محمد المطيري، العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والادارة، مجلد 25، العدد 1، الكويت، 2011، ص 59.

الفصل الثاني = مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

- 3- شعور الموظفين بالرضا عن العمل في المنظمة التي يعملون فيها؛
- 4- استعداد الموظفين للقيام بأي عمل و لو كان خارج الوصف الوظيفي من أجل المحافظة على بقائهم في المؤسسة التي يعملون فيها؛
- 5- توافق القيم الشخصية للموظفين مع قيم المنظمة التي يعملون فيها؛
- 6- شعور الموظفين بالفخر و الاعتراز بكونهم أعضاء يعملون في المنظمة ؛
- 7- عدم رغبة الموظفين في الانتقال للعمل في منظمة أخرى؛
- 8- شعور الموظفين بواجب القيام ببذل أقصى الجهود بما يساهم في نجاح جهود المنظمات التي يعملون فيها؛
- 9- تأقلم الموظفين مع التغيرات في مجال العمل وعدم التفكير بترك العمل بسبب مثل تلك التغيرات؛
- 10- شعور الموظفين بسعادة كونهم قرروا اختيار العمل في المنظمة مع أنه كان بإمكانهم العمل في مؤسسة أخرى؛
- 11- شعور الموظفين بفرص تطور وتقدم وظيفي؛
- 12- تقبل الموظفين سياسات المنظمة التي يعملون فيها فيما يتصل بقضايا الموظفين؛
- 13- اهتمام الموظفين بمصير ومستقبل المنظمة التي يعملون فيها؛
- 14- شعور الموظفين بأن العمل في المؤسسة يوفر لهم فرصاً أفضل من الفرص التي في أي منظمة أخرى؛
- 15- رضا الموظفين عن قرارات اختيارهم بالانضمام للعمل في المنظمة.

المطلب الثاني: آثار الولاء التنظيمي على المنظمة

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة وقد كان تناولها على النحو التالي:¹

أولاً: آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

القسم الأول: آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، وتتمثل هذه الآثار في نوعين هما: الآثار الإيجابية والآثار السلبية:

¹ سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص 102-105.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

1- الآثار الايجابية: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة الى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

2- أما بالنسبة للآثار السلبية فنجد أن: الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل. هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة الى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

أما القسم الثاني فيتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد:

فالموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه.

ثانياً: آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانه انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، زيادة الانتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وكذلك الولاء التنظيمي يزيد من انتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- ✓ التقليل من المصروفات الادارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- ✓ انخفاض الانتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخفص الانتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- ✓ الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي يزيد عدد من يغيب عن العمل.

الفصل الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

✓ المنظمة التي يتصف أصحابها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها.¹

كما يؤثر الولاء التنظيمي على عدة متغيرات منها:²

1- الروح المعنوية العالية: حيث إن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.

2- التخفيف من دوران العمل (ترك العمل): وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها.

3- الأداء: حيث إن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء، وليس الأداء فحسب وإنما الأداء والانجاز المبدع.

4- التغيب: وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من مظاهر الغياب وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أعداء.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إنها تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.³

تزود الثقافة التنظيمية العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها.⁴

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حيث أنها تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.⁵

¹ سليمان الفارس، الرضا والولاء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص19.

² منير ابراهيم أحمد طالب، مرجع سابق، ص 30.

³ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، غير منشورة، ص72.

⁴ Ramano, C. "The impact of Organizational Culture and Person- Organization Fit on Organizational Commitment and Jop Statisfaction". The Leadership Organization Development Journal, Vol. 25, No. 7, 2004 , P. 592-613.

⁵ الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، السعودية، 2000 ، ص58.

الفصل الثاني = مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد وانتماهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، بمعنى أن التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاءً للمنظمة ما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميز¹.

إضافة إلى ما سبق يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة².

كما أن اهتمام المنظمة بإشباع حاجات العاملين وتوفير بيئة يسودها العدل والاحترام المتبادل بين العاملين والمنظمة وترسيخ معايير الأداء المتميز بين العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويؤدي إلى زيادة قوة وتماسك التنظيم وزيادة الولاء بين العاملين والمنظمة. في حين أن إشراك العاملين في قرارات المؤسسة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم.

كما تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، وكذلك الافتراضات والاعتقادات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة³.

وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية. وعليه فإن الولاء التنظيمي يعد عاملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء. ذلك أن الموظف الولي لمنظمتها لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك. وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب وجهة نظر هذه يكون نابعا من الإحساس الذاتي

¹ بلكبير، بومدين، بوفطيمة، فواد، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، 2011، ص 34-35.

³ بدر محمد الجريسي، مرجع سابق، ص 59-60.

الفصل الثاني = مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يحد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب والعمل خارج وقت الدوام كذلك عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة.

كما يمكن القول بأن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفاعلية التنظيمية ومستوى المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم لعمل ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي، وأداءهم لعملهم كما ونوعاً¹.

إن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية على أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته.

¹ خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 124.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حضي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف، حيث تبين من خلال هذا المبحث أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والالتزام والارتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمتها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها، كما تطرقنا الى علاقته بالرضا الوظيفي، ثم تطرقنا إلى خصائصه، أهميته، و مراحل، كما اشرنا إلى مكوناته (الولاء العاطفي، الأخلاقي و المستمر)، النماذج المفسرة له، ثم تطرقنا إلى وسائل قياسه و يليها آثاره لما له من آثار على الفرد والمنظمة، وتناولنا إلى جانب ذلك أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

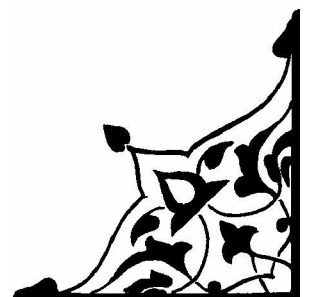
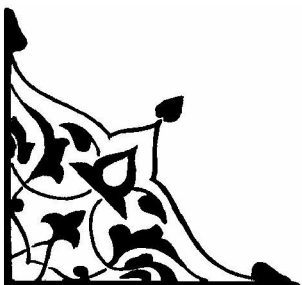


الفصل الثالث

دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سوناطراك

المديرية الجهوية

قسم الإنتاج - حوض بركاوي بورقلة



تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين وفق أبعادها الأربعة. وتدعيماً للجانب النظري سنحاول اسقاط المفاهيم في الواقع حيث تم اختيار مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج - حوض بركاوي- **HBK** بولاية ورقلة وذلك لمكانة المؤسسة على المستوى الوطني والدولي وعلى اعتبارها المؤسسة الاقتصادية الأولى في الجزائر وهي المساهم الأول في الاقتصاد الوطني، بالإضافة للموارد البشرية والمادية التي تمتلكها. وفي محاولة للوصول إلى المعلومات اللازمة ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع للبيانات بتوزيعه على عينة من العاملين الإداريين في المؤسسة؛ ثم تفرغ وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بتعريف المؤسسة، ونشأتها والتطورات التي مرت بها وأهم الوحدات التي تضمها، وسنتعرف على هيكلها التنظيمي عامة وإدارة الموارد البشري خاصة بالإضافة إلى تطور عدد العمال.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

قمنا باختيار مؤسسة سوناطراك لكونها العمود الفقري لاقتصاد البلاد وما تتميز به من تنوع الموارد البشرية.

أولاً: التعريف بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج - حوض بركاوي

تم تأسيس مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج - حوض بركاوي (H B K) سنة 1976 ويعد عدد عمال يقدر ب 76 عاملاً بعد أن كانت مرتبطة بإقليم حاسي مسعود، وهي من بين مقاطعات الإنتاج. ويعتبر حوض بركاوي الواقع بالقرب من مدينة ورقلة واحد من أكبر مراكز إنتاج البترول في الجزائر، تتكون حالياً من (05) مراكز للإنتاج؛ كل مركز انتاج يقوم بتصفية البترول من الماء والغاز والشوائب، ثم نقله عن طريق الأنابيب الى مراكز التكرير بأرزويو، أما الغاز فيعالج في وحدة معالجة الغاز بقلالة.

ناحية حوض بركاوي من بين المناطق البترولية في الجزائر وهي جزء من حوض واد ميا الذي يقع في شمال الصحراء الجزائرية حيث تقدر مساحة الناحية ب 1600 كلم، تقع جنوب شرق الجزائر بمسافة 772 كلم وتبعد عن حاسي مسعود ب 100 كلم غرباً وعن ورقلة مسافة 30 كلم إلى الجنوب الغربي.

منطقة حوض بركاوي تتكون من ثلاث حقول رئيسية هي حوض بركاوي وبن كحلة وقلالة والعديد من الحقول الثانوية مثل انقوسة، ذراع تامرة، الصحن، كف العقروب...الخ.

ثانياً: الحقول الأساسية في الناحية

1- **حقل استغلال حوض بركاوي:** يتربع هذا الحقل على مساحة 175 كلم² أكتشف سنة 1965 حيث بدأ إنتاجه الفعلي في جانفي 1967 ويتكون مركز الإنتاج من وحدة فصل الخام سعتها 8000 م³ / يوم، واستقلالية تخزين ب 13000 م³ إضافة إلى وحدة ضخ الغاز 1 مليون م³ / يوم والهدف منها إرسال الغاز إلى وحدة قلالة.

2- **حقل استغلال قلالة:** أكتشف هذا الحقل سنة 1969 ويمتد على مساحة 35 كلم² بدأ استغلاله في فيفري 1973 حيث يتكون مركز الإنتاج من وحدة فصل للبترول للخام سعتها 7000 م³ / يوم، وكذلك وحدة غاز ب 2.4 مليون م³ / يوم وسعة استرجاعها تقدر ب 500 طن يومياً. وقد أنتجت هذه الوحدة منذ بداية تشغيلها سنة 1993 ، 134 مليار م³ وتم ضخها إلى حاسي الرمل إضافة إلى 426000 طن من غاز البترول المميع.

3- حقل استغلال بن كحلة: أكتشف هذا الحقل سنة 1966 مساحته 72 كلم² بدأ الإنتاج سنة 1967، تتكون وحدة الإنتاج من وحدة فصل للخام 5000 م³ / يوم، ووحدة بوستينغ للغاز 560000 م³ حيث أن كل إنتاج هذا الحقل يتوجه إلى مركز الإنتاج بحوض بركاوي.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سيتم دراسة الموارد البشرية في المؤسسة إضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: المورد البشري بالمؤسسة

الشكل في الملحق رقم (01) يوضح تطور وتغير المورد البشري عبر السنين، حيث نلاحظ ابتداء من سنة 1993 إلى غاية سنة 2000 تطور وزيادة في عدد المورد البشري بلغ 750، أما الفترة المحصورة بين سنة 2000 وسنة 2004 شهدت تناقص في المورد البشري بلغ 679، ليعود ويرتفع من جديد سنة 2010 ويبلغ أقصاه 763، ليعود ويتناقص من جديد في سنة 2014 حيث بلغ 709، وهذا راجع لسياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة حسب الظروف الاقتصادية السائدة وحسب الطلب في السوق الدولية.

الجدول رقم (03): توزيع المورد البشري عبر مختلف الأقسام

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم + تقني سامي	اطارات + اطارات سامية	الأقسام
06	00	01	05	المديرية العامة
10	00	03	07	قسم الاعلام الآلي
125	02	74	49	قسم الهندسة والإنتاج
120	07	84	29	قسم الاستغلال
101	00	67	34	قسم الصيانة
42	05	23	14	قسم الانجازات
81	20	48	13	قسم الأمن
78	17	43	18	قسم النقل والتموين
35	01	12	22	قسم المالية
80	15	38	27	قسم المستخدمين
24	06	13	05	قسم الشؤون الاجتماعية
702	73	406	223	إجمالي الموظفين الدائمين
284	264	15	05	العمال غير الدائمين
986	337	421	228	الإجمالي

المصدر: قسم الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العمال الدائمين حوالي 702 توزع أغلبهم 505 عاملاً في الأقسام التقنية وذلك لطبيعة عمل المؤسسة في مجال التنقيب واستخراج البترول أي نسبة 71.94% في كل من الهندسة والإنتاج، الاستغلال، الصيانة، الأمن، النقل والتموين، متابعة المشاريع بعدد عمال (125، 120، 101، 81، 78، 42). ونسبة 28.6% أي 197 عاملاً تركزت في الأقسام الإدارية من المديرية العامة، المالية، المستخدمين، الشؤون الاجتماعية كالتالي (16، 35، 80، 24). ولو حظ أن 629 أي 89.6% من اجمال العمال مؤهلين من إطارات وتقنيين سامين.

ثانياً: المخطط التفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل في الملحق رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الإنتاج - حوض بركاوي ورقلة؛ حيث يتكون من المدير الجهوي والأقسام التقنية والأقسام الإدارية وذلك وفق مهام المؤسسة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة وهي:

1- المديرية العامة (المدير الجهوي):

ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه:

- الحفاظ على الحصص في السوق.

- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

- تطوير التسويق العملي.

- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.

- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

✓ أمانة المدير: وتقوم بالتنظيم الإداري لعمل المدير وتنظيم الإجراءات والاجتماعات.

✓ المكلف بنشاطات التنمية والإعلام الآلي: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات التنمية والتكفل ببرامج وأجهزة الإعلام الآلي.

1-1- مساعد الأمن الداخلي: يهتم بالأمن الداخلي للشركة، مراقبة دخول وخروج العمال، في الغالب عناصر الأمن الداخلي تكون من شركة خاصة.

1-2- قسم الاستغلال والتنمية: استغلال الآبار المكتشفة، تنمية وزيادة القدرة الانتاجية للبئر.

1-3- قسم البحث والتنقيب: غالبية العمل يكون في الميدان في التنقيب عن البترول، وغالبية العمال في هذا القسم مهندسين.

1- الأقسام التقنية

1-2- قسم الإنتاج والهندسة:

يهتم هذا القسم بكل ما يخص البترول من استخراج وصيانة للآبار وهذا بغرض الحفاظ على كمية الإنتاج، ويعتبر هذا القسم أكثر الأقسام استغلالاً للطاقة ومصالحة خمسة هي:

أ- مصلحة الجيولوجيا:

كل عمليات التنقيب والحفر تعتبر مهمة من مهام المصلحة بالإضافة إلى كل النتائج والتحليل المخبرية التي تقوم بدراستها وإعداد خرائط موضع الآبار وتحديد كميات مخزون الخزان.

ب- مصلحة تقنيات الآبار:

تقوم هذه المصلحة بإعداد مخططات خاصة بعمليات التنقيب واستخراج البترول كذلك عمليات التنظيف داخل الآبار وإصلاحها عن طريق برمجة عمليات خاصة.

ج- مصلحة التدخلات:

تتدخل هذه المصلحة في حالة وقوع أي حادث أو طارئ أو مشكل ما بالآبار، وتحديد المشاكل التي تقع أثناء عملية استخراج البترول (كالتسرب) وأيضا متابعة الآبار وإجراء العمليات عليها.

د- مصلحة القياسات:

إن عملية متابعة ومراقبة الإنتاج يوميا تستوجب إعداد تقارير يومية ترسل إلى مركز الجزائر العاصمة حيث تشمل هذه المراقبة قياس درجة حرارة الآبار ونسبة الزيادة في بعض المواد كالماء والملح، وأيضا عملية فتح وغلق الآبار وأخذ عينات لطلب التحليلات اللازمة.

هـ- مصلحة التآكلات:

تهتم هذه المصلحة أساساً بصيانة أنابيب نقل المستخرج ومعالجة الصدأ والتدخل قصد استبدال الأجزاء المهترئة عن طريق التحاليل الكيميائية والبكتيرية والاهتمام بصيانة المحيط .

2-2- قسم الأمن:

يوفر هذا القسم الأمن لكل من المديرية من عمال وأجهزة ووسائل عامة ومنشآت ويتكون من مصلحتين هما:

أ- مصلحة التدخلات: تتدخل هذه المصلحة في حالة وقوع أي طارئ أو حادث بالمديرية (كالحريق).

ب- مصلحة الوقاية: تهتم هذه المصلحة بحماية المحيط الخارجي للمديرية والحماية من كل الأخطار

المحتملة والعمل على انجاز برامج للحد منها (تأشيرة إنجاز أعمال للتلحيم مثلاً واستعمال النار).

2-3- قسم الصيانة:

يهتم هذا القسم بصيانة ومراجعة وسائل الإنتاج والآلات بتصليحها وتبديلها عند الضرورة وله ثلاث مصالح:

أ- مصلحة التخطيط والمناج:

هذه المصلحة هي أساس قسم الصيانة حيث انطلاقاً منها يتم تحديد كل الخطط لمباشرة الأعمال ومواجهة

المشاكل الميدانية بالإضافة إلى مراقبة جميع قطع الغيار، إعداد التقارير الشهرية المتعلقة بعمليات الصيانة.

ب- مصلحة الميكانيك:

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سوناظراك

تقوم هذه المصلحة بتحضير برامج خاصة بصيانة الوسائل العامة مثل الآلات البترولية والمضخات وغيرها، حيث يوجه المهندسون المختصون من خلال هذه البرامج العمال المطبقون في الميدان.

ج- مصلحة الكهرباء:

تهتم بمراقبة الوسائل الكهربائية والمولدات وصيانتها وذلك عن طريق مختص في الكهرباء.

2-4- قسم التموين والنقل:

يقوم هذا القسم بالربط بين جميع الأقسام من خلال مراقبة كل طلبات المصلحة وتوفيرها عن طريق السوق المحلية والاستيراد وذلك بالوسائل الخاصة بالإضافة إلى توفير وسائل النقل، يتشكل هذا القسم من المصالح:

أ- مصلحة الشراء

تصل إلى هذه المصلحة جميع طلبيات أقسام المديرية حيث تعمل على الاتصال بمورد أو أكثر لتوفيرها حيث يتم الاختيار المناسب من حيث النوعية الجيدة والسعر وبهذا تحرر الطلبية وترسل إلى المورد من هذه الأخيرة يبدأ التعامل معه.

ب- مصلحة العتاد: تستلم هذه المصلحة كل المشتريات المختلفة وحسابها وتصنيفها حسب النوع، بالتعاون

مع المستخدم لهذه المشتريات.

ج- مصلحة تسيير المخزون

تستقبل هذه المصلحة جميع المشتريات وتقوم بمراقبتها ومقارنتها مع الطلبية ثم بعد ذلك تحرير وثيقة استقبال هذه السلعة مع العلم بأنها تستخدم بطاقة تضم كل المعلومات الخاصة بالسلعة كالرقم والنوع والكمية من المدخلات والمخرجات لتسهيل عملية الجرد.

د- مصلحة النقل: تقوم بتوفير وسائل النقل داخل وخارج المديرية وكتابة التقارير الشهرية واليومية عن

تحركات وسائل النقل بالإضافة إلى توفير كل طلبيات النقل والتنقل الخاصة بالسيارات اللازمة .

2-5- قسم الانجازات

يهتم هذا القسم بالمباني الاجتماعية والإدارية من حيث البناء والصيانة وكذلك تركيب أنابيب الغاز والماء بها مباشرة أو الاشراف عليها في حالة القيام بها من طرف المقاولين المتعاقدين المكلفين بإنجاز المشاريع.

3- الأقسام الإدارية

3-1- قسم الموارد البشرية

يقوم بتسيير شؤون العاملين بصفة عامة، أي تسخر جهودها لخدمة الموظفين والتسيير الإداري والمالي وتتركز مهامها في:

- تقدير وإحصاء الاحتياجات الخاصة بالموظفين؛

- الإنجاز والتنسيق مع المصالح الإدارية والمركزية في عمليات التوظيف؛

- متابعة التقييم الدوري للموظفين؛

- تكوين ملفات الموظفين المحالين للتقاعد أو المقدمة استقالتهم؛
- متابعة تطورات الحالة المدنية؛
- تسيير الحياة المهنية للموظفين.

وتضم هذه المديرية كما يوضحه الملحق رقم (03):

أ- مصلحة الإدارة العامة:

- يهتم بتسيير الموظفين من الجانب الإداري والمالي مثل ملفات العمال والتوظيف والتقاعد والترقية في الرتبة والدرجة، والأجور الشهرية والمنح والعلاوات، تلخص مهامها في:
 - التكفل بجميع الزيارات البيداغوجية؛
 - تسهيل النقل للعمال المقيمين خارج الولاية عند فترات العطل؛
 - تسيير المكتبة حيث تنقسم إلى مكتبة تقنية وأخرى أدبية؛
 - توزيع الجرائد اليومية على الأقسام والمصالح.
- كما تتكون مصلحة الإدارة العامة من ثلاثة فروع وهي:

- ✓ **فرع الخدمات الإدارية:** تهتم بتحسين علاقات العمل، وتوفير النقل للمورد البشري للمؤسسة، تسيير الحياة المهنية للموظفين، شراء السيارات...
- ✓ **فرع تسيير الأجور:** تحضر هذه المصلحة بطاقة الأجور الخاصة بالعمال حيث تقوم بمتابعتهم من أول يوم لهم في المديرية حتى التقاعد، حيث:
- تعتمد مؤسسة سوناطراك على نظام أجر خاص بها يختلف عن باقي النظم المعتمدة في باقي المؤسسات؛
- تسبيق في الأجرة بحوالي 45 يوم (وذلك للتعامل مع المديرية في الجزائر العاصمة)؛
- لها كل المعلومات الشخصية عن العامل؛
- علاوة المنطقة في حوض بركاوي من صنف E درجة 5 من بين 11 درجة (حسب القرب للمدينة، النقل، المناخ، المطار)؛
- ✓ **فرع الوسائل العامة:** يهتم بنقل العمال، الرياضة، برقيات، فاتورة شخصية، رياضة وترفيه....

ب- مصلحة التخطيط الشخصي

- تسهر على تكوين الموظفين وتطوير قدراتهم العلمية والمهنية موازاة مع التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة على شكل تكوين متواصل. وقد يكون داخلي (داخل المؤسسة) أو خارجي في مؤسسات التكوين المتخصصة داخل التراب الوطني أو خارجه. وتعمل هذه المصلحة على:

- تنظيم مسابقات لتأهيل العمال؛
- توظيف العمال المؤقتين؛
- اعداد تریصات تكوينية للعمال؛
- استقبال المتدربين.

ج- مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتقوم بمهام منها:

- تتعامل مع مختلف المصالح في المؤسسة؛
 - تعد من المصالح المهمة بدخول وخروج العامل، ومراقبة الغيابات؛
 - معرفة وضعية العامل (متزوج أو اعزب، رقم ضمانه الاجتماعي...)
 - المنح العائلية.
- د- مصلحة الصحة: يوجد بها ممرضين فقط أما الاطباء يتواجدون في مركز حاسي مسعود.

3-2- قسم المعتمدية:

يهتم هذا القسم بالعمال من حيث الأكل والإقامة وله ثلاث مصالح:

- أ- مصلحة الإيواء: توفر السكن للعمال المقيمين في المديرية وعمليات التنظيف .
- ب- مصلحة الإطعام: تعمل هذه المصلحة على تحضير الوجبات للعمال.
- ج- مصلحة التسيير للمساحات الخضراء : تهتم بالتنظيف وغرس النباتات والأشجار.

3-3- قسم المالية:

يعتبر هذا القسم من بين الأقسام المهمة في المديرية حيث يقوم بعدة مهام مختلفة كإعداد الميزانيات التقديرية ومسك الدفاتر المحاسبية ووضع المخططات المالية والاهتمام بكل ما يخص العلاقات الداخلية والخارجية وله ثلاث مصالح:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: وتنقسم إلى أربعة فروع:

✓ فرع محاسبة المستخدمين

يهتم هذا الفرع بكل ما يخص العامل (كالأجور والقروض والاقطاعات) حيث أن المؤسسة يمكن أن تقدم للعامل قرضاً وبذلك يقوم هذا الفرع بمتابعة القرض بالقيام بعملية الخصم بنسبة معينة من الأجر حتى يتم استرداد قيمة القرض وتكون المتابعة بالتسجيل المحاسبي الذي ينتهي بترصيد حساب القرض.

✓ فرع العقارات والمخزونات: يختص بالمعدات والمخزونات والآلات بالتنسيق مع المخزن ومركز الإنتاج

والمصالح المتعلقة بالآبار، كذلك يقوم بالتسجيل المحاسبي للمخزونات والعقارات والقيام بعمليات التسوية الجردية.

- ✓ فرع ما بين الوحدات: يهتم الفرع بجميع العمليات أو المعاملات المالية بين ناحية بركاوي والنواحي الأخرى أو المديرية حيث تتعامل مع هذه الأخيرة عن طريق سند قيد بين الوحدات.
- ✓ فرع التنسيق: ينسق هذا الفرع بين جميع فروع المحاسبة العامة ويقوم بعملية مراقبة الحسابات عن طريق دفتر الأستاذ وإعداد الميزانيات الختامية للوحدة وجميع الجداول الأخرى.
- ب- الخزينة: وتتكون من:
 - ✓ فرع الصندوق : يدفع جميع النفقات النثرية كالتسبيقات على الأجور وأجور الممتهنين وقبض إيرادات النادي ثم دفعها إلى البنك.
 - ✓ فرع التسديد : تحرير شيكات أو أوامر بالدفع والتحويل وإصدار خطابات إلى البنك وكذا ارسال الشيكات المقبوضة إلى البنك قصد تحصيلها.
 - ✓ فرع التحصيل المحاسبي: يسجل جميع قيود العمليات التي تم إنجازها بشكل يومي وكذا إنجاز تقارير شهرية وإعداد مقاربات بين حساب بنكي وحسابات الشركة.
 - ✓ فرع المتابعة: مراقبة صحة تسجيل القيود وترصيد الحسابات وإعداد برامج التمويل (الاستغلال والاستثمار) على أساس هذه البرامج تتم عملية تغذية حسابات البنك.
- ج- مصلحة محاسبة التسيير:
 - تقوم هذه المصلحة بإعداد ميزانية الاستغلال والاستثمار والمحاسبة التحليلية ومعلومات التسيير ولها ثلاثة فروع:
 - ✓ فرع المحاسبة التحليلية : يعمل هذا الفرع على دراسة لمختلف الكلف والعائدات التي يمكن أن تحققها وهي جزء لا يتجزأ من النظام المحاسبي للمؤسسة.
 - ✓ فرع الميزانية : يقوم هذا الفرع بإعداد ميزانية التقدير (الاستثمار والاستغلال) تشمل كل ما تحتاجه مختلف الأقسام حيث تجمع المعلومات في الحاسوب وتنقل إلى الجزائر العاصمة (المقر) في انتظار الموافقة على هذه الميزانيات.
 - ✓ فرع معلومات التسيير: يقوم هذا الفرع بتحليل المعلومات الناتجة عن إنجاز الميزانية والتقارير الشهرية وتخزين المعلومات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

- سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مروراً بأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.
- المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
- أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الدائمين في الأقسام الإدارية فقط دون التقنية لصعوبة الوصول إليهم كونهم يعملون في مراكز وحقول التنقيب.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها: "جزء من مجتمع أو عدة عناصر من المجتمع، وتعود أسباب استخدام العينة بدلاً من تجميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع وهو ما يؤدي إلى صعوبة أو استحالة دراسة كل مفردة من مفردات المجتمع ويعتبر عامل الوقت والتكلفة من القيود على دراسة المجتمع كله"².

وقد تم اختيار عينة ملائمة من العمال بالمؤسسة محل الدراسة والتي بلغ حجمها 60 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، حيث استرجعت منها 48 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 7 منها نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة؛ موزعة حسب الخصائص الديموغرافية في الشكل أدناه.

الجدول رقم (04): يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	33	80,5%
	أنثى	8	19,5%
	المجموع	41	100%
الفئات العمرية	أقل من 30	6	14,6%
	من 31 إلى 40	17	41,5%
	من 41 إلى 50	10	24,4%
	أكثر من 51	8	19,5%
	المجموع	41	100%
المستوى التعليمي	مستوى ثانوي	9	22,0%
	ليسانس	8	19,5%
	تقني سامي	13	35,6%
	ماجستير/ ماستر	2	4,9%

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 04، عمان، 2009، ص 138.

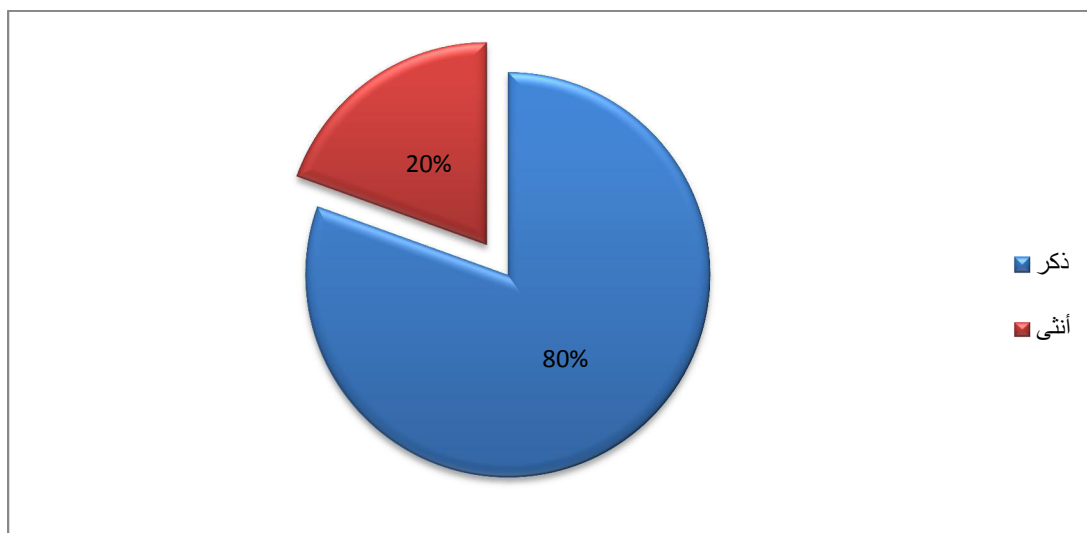
² جمال الدين مصطفى الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص 184.

31,7%	9	مهندس	
100%	41	المجموع	
22,2%	10	أقل من 5	سنوات الخبرة
15,6%	7	من 5 إلى 10	
6,7%	3	من 10 إلى 15	
55,6%	25	أكثر من 15	
100%	45	المجموع	
26,8%	11	عون تنفيذ	الوظيفة
17,1%	7	عون تحكم	
51,2%	21	إطار	
4,9%	2	إطار سامي	
100%	41	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى بـ 80,5% من عينة الدراسة، أما الإناث فكانت نسبتها 19,5% وهذا يعكس أن أغلب المناصب في المؤسسة للذكور بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستدعي الذكور على الإناث.

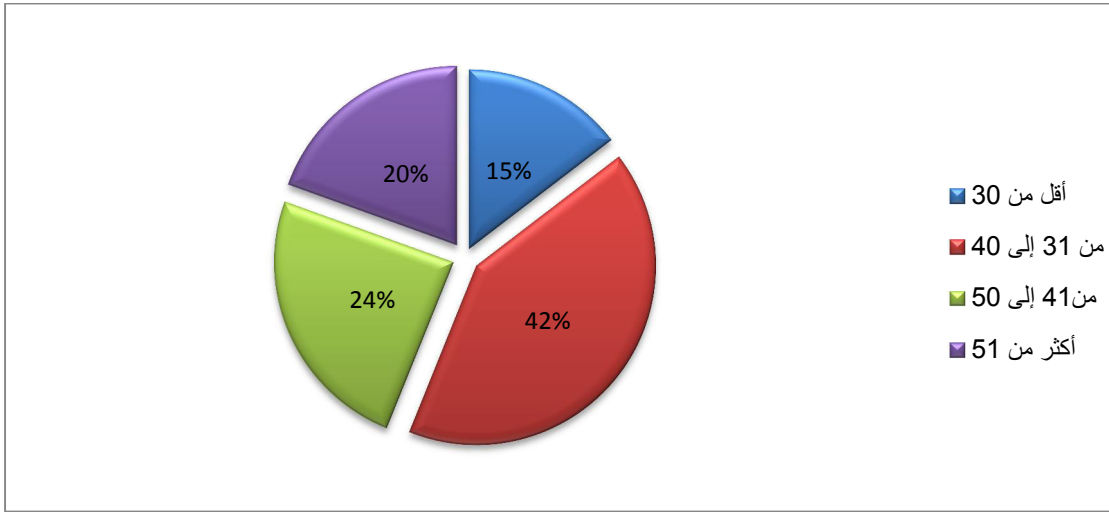
الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



أما بالنسبة للفئات العمرية فنجد أن 41,5% من أفراد عينة البحث أعمارهم كانت من الفئة العمرية (40-31) سنة، ثم تليها بعد ذلك نسبة 24,2% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم من الفئة العمرية (50-41)

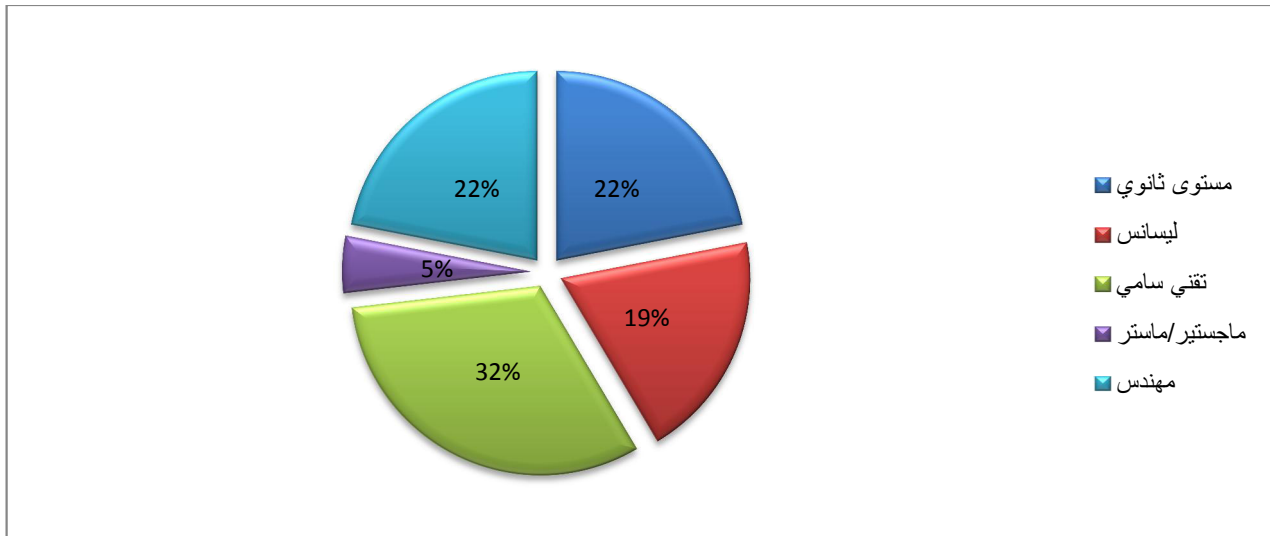
وبعدها نسبة 19,5% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم أكثر من 51 سنة، وآخر نسبة كانت 14,6% من أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة.

الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر



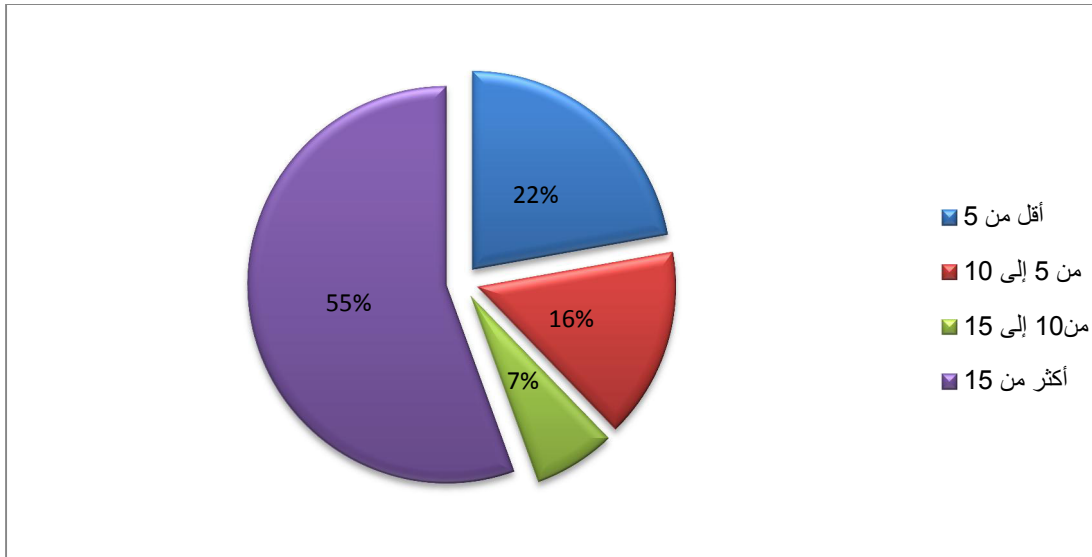
يتضح أيضاً أن 22% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي هو المستوى الثانوي، بينما نسبة 8% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة ليسانس أما نسبة 4,9% من أفراد العينة هم من حاملي شهادة ماجستير/ماستر، بينما نسبة 31,7% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة مهندس، وقد كانت النسبة الأعلى 35,6% لمن لديهم مستوى تقني سامي.

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



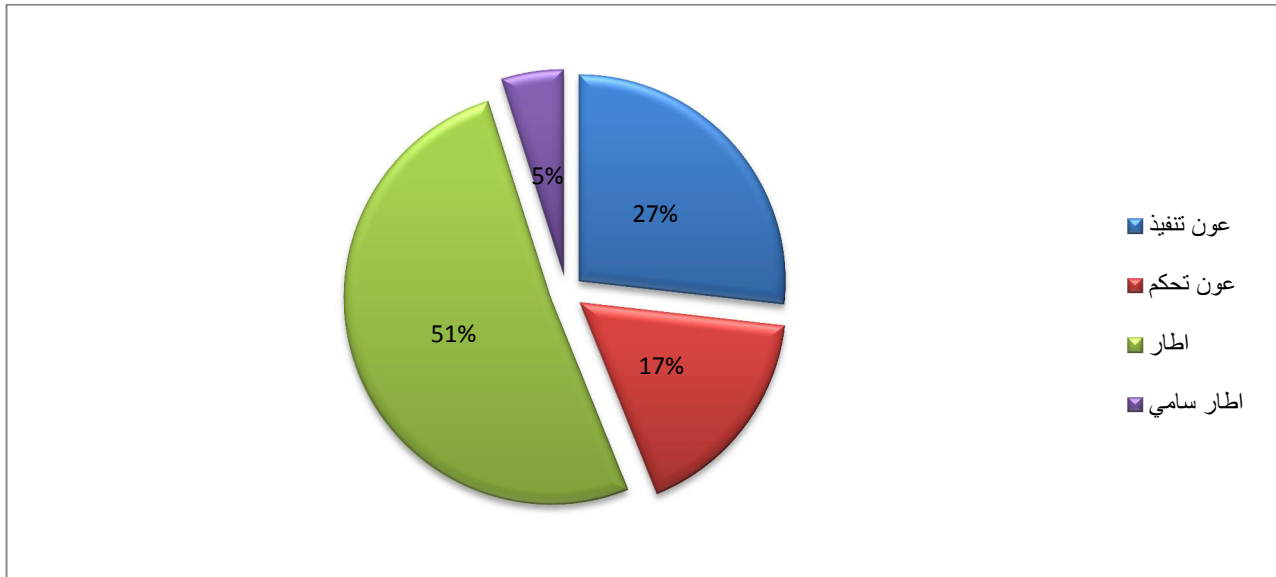
يبين الجدول أعلاه أن 22,2% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما نسبة 15,6% من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم تتراوح بين (5 - 10) سنة، أما نسبة 6,7% من أفراد العينة فكانت خبرتهم تتراوح بين (10 - 15) سنة، وقد كانت النسبة الأعلى 55,6% لمن لديهم خبرة تفوق 15 سنة.

الشكل (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



كما ويظهر الجدول أن 26,8% من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب عون تنفيذ، بينما نسبة 17,1% من أفراد عينة الدراسة كانوا يشغلون منصب عون تحكم، وقد كانت النسبة الأعلى 51,2% لمن يشغلون منصب إطار، أما نسبة 4,9% من أفراد العينة فكانوا يشغلون منصب إطار سامي.

الشكل (14): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سوناظراك

لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة¹.
وقد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات،

والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع.

2- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة من

مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For)

(Social Sciences) الإحصائي (V.20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول

إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ثالثاً: تصميم الاستبانة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، ويمكن تعريف الاستبانة على أنها وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها².

وقد تم تقسيم استبانة البحث إلى جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من (جنس، عمر، مستوى تعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؛

الجزء الثاني: فتضمن 52 سؤال وزعت على محورين رئيسيين:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية كالاتي: القيم التنظيمية (6 أسئلة)، الأعراف التنظيمية (7

أسئلة)، المعتقدات التنظيمية (8 أسئلة)، التوقعات التنظيمية (7 أسئلة)؛

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع الولاء التنظيمي يتضمن 24 سؤال.

وقد تم استخدام سلم "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في

الجدول الموالي:

¹ بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59

² عودة أحمد سليمان، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع، الطبعة 2، أريد، 1992، ص 184.

الجدول رقم (05): درجات سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المؤوية لوصف خصائص العينة المدروسة؛
- 2- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لدراسة التوزيع الطبيعي؛
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- 4- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance).

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: التأكد من صدق المحتوى، من خلال عرض الاستبانة على (5) محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة أنظر الملحق رقم (03)، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم مراجعة فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك وتم صياغتها وفق ما اتفق عليه، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب عينة البحث.

المرحلة الثانية: عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60%. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معامل الثبات لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
القيم التنظيمية	6	0.962	0.980
الأعراف التنظيمية	7	0.982	0.990
المعتقدات التنظيمية	8	0.982	0.990

0.991	0.984	8	التوقعات التنظيمي
0.996	0.994	29	الثقافة التنظيمية
0.995	0.992	24	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات لفقرات المتغير ككل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده الأربعة (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كانت نسبته 99.4 % وهي نسبة ثبات عالية جداً. كما أن معامل الثبات لفقرات الولاء التنظيمي كانت نسبته 99.2% وهي نسبة ثبات عالية.

ونلاحظ أيضاً أن معامل صدق المحك عالٍ وبالتالي فعبارة الاستبانة صادقة فيما وضعت لقياسه.

ثانياً: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov

قبل اختبار الفرضيات لإيجاد دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج - حوض بركاوي، فإننا لابد أولاً أن نخبر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال اختبار كولمجراف-سمرنوف " Kolmogorov-Smirnov " لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعياً وذلك لتطبيق الاختبارات للتأكد من الفرضيات، حيث تتوزع البيانات طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الجدول رقم(07): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات (الأبعاد)	قيمة Z	مستوى الدلالة SIG
القيم التنظيمية	1.173	0.127
الأعراف التنظيمية	0.954	0.322
المعتقدات التنظيمية	0.977	0.296
التوقعات التنظيمية	1.193	0.116
الثقافة التنظيمية	1.024	0.245
الولاء التنظيمي	0.693	0.723

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

يلاحظ بأن كل فقرات الاستبانة موزعة طبيعياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفقرات SIG أكبر من 0.05 ومنه فالبيانات تتوزع طبيعياً.

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

بعد اعدادنا للاستبيان واختبار ثباته وصدقه قمنا بتوزيعه، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق تحليل اجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برنامج الحزمة الاحصائية الاجتماعية SPSS الذي ساعدنا في اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي قسمنا سلم ليكرت إلى فئات من 1.8 إلى 4.2 على خمسة فئات من منخفض جداً على مرتفع جداً كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تقييم الفئات

الفئة	مستوى التقييم
أقل من 1.8	منخفض جداً
ما بين 1.8 - 2.6	منخفض
ما بين 2.6 - 3.4	متوسط
ما بين 3.4 - 4.2	مرتفع
أكثر من 4.2	مرتفع جداً

أولاً: مستوى الثقافة التنظيمية

للإجابة عن السؤال الخاص بتقييم مستوى الثقافة التنظيمية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(09): تقييم مستوى الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرات (أبعاد الثقافة التنظيمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	إنني أتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي	3.09	1.044	متوسط
2	العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج	2.80	1.100	متوسط
3	تتظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد هام له قيمة	3.19	1.166	متوسط
4	تعطي المؤسسة اهتماماً لأراء العمال من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	2.43	1.184	منخفض
5	يتم تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة	2.53	1.226	منخفض
6	يعطي العاملون الأولوية لمصالحهم على مصالح المؤسسة	2.53	1.227	منخفض

متوسط	1.115	3.02	القيم التنظيمية
متوسط	1.082	3.31	7 الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين
متوسط	1.178	3.24	8 المعايير السائدة في المؤسسة سهلت عملية التكيف والتأقلم في العمل
متوسط	1.307	2.87	9 تلتزم الإدارة بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين بالمكافآت المادية
مرتفع	1.024	3.41	10 يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم
متوسط	1.054	2.70	11 يلتزم العاملون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة
متوسط	1.021	2.60	12 تهتم الإدارة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.
متوسط	1.253	2.68	13 تقوم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم
متوسط	1.012	3.27	الأعراف التنظيمية
متوسط	.954	3.19	14 توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار
متوسط	.996	3.39	15 تحترم الإدارة عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه
متوسط	1.161	3.00	16 ترصد الشكاوي المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها
مرتفع	.975	3.73	17 أقبل إذا دعت المؤسسة إلى أعمال تطوعية بين الحين والآخر
متوسط	1.018	3.36	18 يشجع الأفراد باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتهم
متوسط	1.151	2.78	19 عمال المؤسسة لا يتمتعون بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم
متوسط	1.078	3.29	20 يكون ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العامل من معارف ومهارات ضرورية ونافعة لعمله
متوسط	1.252	3.07	21 تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسة
متوسط	1.091	3.20	المعتقدات التنظيمية
متوسط	1.062	2.85	22 العمال قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا على القيام بمهامهم دون أخذ تعليمات
متوسط	1.188	3.29	23 يبادر العمال ذاتيا بالالتحاق بدورات التكوين رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بأعمالهم
مرتفع	1.038	4.14	24 سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي بمبادئ وقيمي
متوسط	1.308	2.80	25 عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية

متوسط	1.308	2.80	تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل	26
متوسط	1.161	2.95	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة للعمل بدون تردد	27
متوسط	1.093	2.82	يرتدي جميع العاملين بالمؤسسة الملابس الخاصة بالعمل كل وعمله	28
متوسط	1.057	3.32	التوقعات التنظيمية	
متوسط	0.941	3.41	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (08) يتضح أن المتوسط الكلي للثقافة بجميع أبعادها بلغ 3.41 وهذا يدل على ثقافة تنظيمية عامة مرتفعة لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، وقد كان تقييم جميع أبعاد الثقافة التنظيمية قد تحصلت على تقييم متوسط، ونورد فيما يلي ترتيبها على الشكل التالي:

بعد التوقعات التنظيمية قد حصل على المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (3.32) وانحراف معياري مقداره (1.057) وهذا يدل على أن التوقعات التنظيمية بالنسبة للعمال مرتفع، يليه بعد ذلك الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.27) وانحراف معياري مقداره (1.012) وهذا يدل على أن هذا البعد بالنسبة للعمال متوسط، ثم يأتي بعد ذلك بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.20) وانحراف معياري يقدر بـ (1.091) وهذا دلالة على أنه بعد متوسط من قبل العمال، ثم يأتي بعد ذلك بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.02) وانحراف معياري مقداره (1.115) وهو الآخر بعد متوسط بالنسبة للعمال، وهذا دلالة عن رضا العمال عن ثقافة المنظمة واتباعهم لها.

كما لاحظنا وجود مستوى ثقافة متوسطة لبعد التوقعات التنظيمية خاصة بالنسبة لفقرة سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي بمبادئ وقيمي بمتوسط قدره (4.14)، تليها بعد ذلك عبارة العمال قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا على القيام بمهامهم دون أخذ تعليمات، ثم عبارة تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة للعمل بدون تردد، ثم عبارة العمال قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا على القيام بمهامهم دون أخذ تعليمات، بعد ذلك تأتي عبارة يرتدي جميع العاملين بالمؤسسة الملابس الخاصة بالعمل كل حسب عمله، ثم عبارة عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة و الأقدمية، وأخيراً عبارة تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل وقد كانت متوسطاتها على التوالي (2.80، 2.80، 2.82، 2.85، 2.95، 3.29).

ومما سبق نلاحظ وجود مستوى ثقافة متوسطة لبعد الأعراف التنظيمية حيث حازت فقرة يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم بمتوسط قدره (3.414)، تليها بعد ذلك عبارة الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين، ثم عبارة المعايير السائدة في المؤسسة سهلت عملية التكيف والتأقلم في العمل، ثم تلتزم الإدارة بتحفيز العاملين المبدعين

والمتميزين بالمكافآت المادية، بعد ذلك تأتي عبارة يلتزم العاملون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة، ثم عبارة تقوم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم، وأخيراً عبارة تهتم الإدارة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.31، 3.39، 2.87، 2.70، 2.68، 2.60).

بعد ذلك بعد المعتقدات التنظيمية بمستوى ثقافة متوسط والتي كانت فيها عبارة أقبّل إذا دعت المؤسسة إلى أعمال تطوعية بين الحين والآخر بتقييم مرتفع بمتوسط قدره (3.7317)، ثم تليه عبارة تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه، ثم عبارة يشجع الأفراد باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتهم، بعد ذلك يكون ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العامل من معارف ومهارات ضرورية ونافعة لعمله، ثم توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار، ثم تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسة، يليه المؤسسة تقوم برصد الشكاوي المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها، وأخيراً عمال المؤسسة لا يتمتعون بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.39، 3.36، 3.29، 3.19، 3.07، 3.00، 2.78).

وأخيراً يأتي بعد القيم التنظيمية بمستوى ثقافة متوسط حيث حازت فقرة تنظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد هام له قيمة متوسط قدره (3.1951)، ثم إنني أأخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي، تليه العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج، بعد ذلك عبارة يتم تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة، ثم يعطي العاملون الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصالح المؤسسة، وأخيراً تعطي المؤسسة اهتماماً لأراء العمال من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.09، 2.80، 2.53، 2.53، 2.43).

ثانياً: الولاء التنظيمي

الجدول رقم (10): تقييم مستوى الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرات (الولاء التنظيمي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها	3.95	.835	مرتفع
2	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي	4.29	.642	مرتفع جداً
3	هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها	3.41	1.161	مرتفع
4	تتطابق القيم التي أوّمن بها مع قيم المؤسسة	3.07	.818	متوسط

مرتفع	1.131	3.65	5 أنا أعتبر نجاح المؤسسة هو نجاحاً لي
متوسط	1.030	2.70	6 أي تدهور في الظروف الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة
متوسط	.843	3.29	7 أنا مستعد أن أقوم بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة
متوسط	1.101	2.70	8 أشعر أن أهدافي لا تتطابق مع أهداف هذه المؤسسة
مرتفع	1.051	3.53	9 أشعر بالفخر لما أخبر الآخرين بأنني فرد من هذه المؤسسة
مرتفع	.851	3.78	10 أحرص على عدم إضاعة وقت العمل
مرتفع	1.036	3.97	11 لا أفكر بترك العمل إلا في ظروف استثنائية
متوسط	1.149	3.31	12 أتابع كل الملاحظات أو شكاوى تخص المؤسسة، وأبذل الجهد لدراستها وتقديم الحلول بشأنها
متوسط	1.195	3.14	13 أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد
متوسط	1.180	2.60	14 أنا مستعد للعمل في مؤسسة أخرى إذا منحتني نفس الأجر
مرتفع	.977	3.51	15 أدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها
متوسط	1.096	3.26	16 المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين
مرتفع	.864	3.95	17 أهتم بنجاح مؤسستي في تحقيق أهدافها
متوسط	1.001	3.26	18 أشعر بارتياح لنمط العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة
متوسط	1.116	2.82	19 تعجبني طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع العمال
مرتفع	1.095	3.41	20 لدي استعداد للعمل في المؤسسة حتى سن التقاعد
متوسط	1.162	3.26	21 الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم مستقبل وحياة كريمة
مرتفع	.964	3.65	22 قراري بالعمل في المؤسسة كان صائباً
متوسط	1.151	3.21	23 يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على الأجر
مرتفع	.883	3.65	24 وجودي في المؤسسة يشعرنني بمكانة اجتماعية أفضل
متوسط	1.066	3.01	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

من الجدول رقم (10) محور الولاء التنظيمي يتضح أن متوسط الولاء التنظيمي بلغ (3.01) وهذا يدل

على أن الولاء التنظيمي عامة مرتفع لدى عمال مؤسسة سوناطراك، ونورد فيما يلي ترتيب فقراته كالتالي:

المحافظة على ممتلكات المؤسسة كممتلكات شخصية نالت أعلى متوسط حسابي وقد قدر ب(4.29) وهذا يدل على التزام وحرص العمال لمحافظتهم على أملاك المؤسسة، ثم لا أفكر بتترك العمل إلا في ظروف استثنائية بمتوسط حسابي قدره (3.97)، ثم مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي قدره (3.95)، ثم أهتم بنجاح مؤسستي في تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي قدره (3.95)، يليه أحرص على عدم إضاعة وقت العمل بمتوسط حسابي قدره (3.78)، أنا أعتبر نجاح المؤسسة هو نجاحا لي بمتوسط حسابي قدره (3.65)، ثم قراري بالعمل في المؤسسة كان صائبا بمتوسط حسابي قدره (3.95)، ثم وجودي في المؤسسة يشعرني بمكانة اجتماعية أفضل بمتوسط حسابي قدره (3.95)، ثم أشعر بالفخر لما أخبر الآخرين بأنني فرد من هذه المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.53)، ثم أدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها بمتوسط حسابي قدره (3.51)، ثم تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها بمتوسط حسابي قدره (3.41)، ثم لدي استعداد للعمل في المؤسسة حتى سن التقاعد بمتوسط حسابي قدره (3.41)، ثم أتابع كل الملاحظات أو شكاوى تخص المؤسسة، وأبذل الجهد لدراستها وتقديم الحلول بشأنها بمتوسط حسابي قدره (3.31)، ثم أنا مستعد أن أقوم بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.29)، يليه المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين بمتوسط حسابي قدره (3.26)، ثم أشعر بارتياح لنمط العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.26)، ثم الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم مستقبل وحياة كريمة بمتوسط حسابي قدره (3.26)، يليه يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على الأجر بمتوسط حسابي قدره (3.21)، ثم أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد بمتوسط حسابي قدره (3.14)، ثم تتطابق القيم التي أوّمن بها مع قيم المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.07)، ثم تعجبني طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع العمال بمتوسط حسابي قدره (2.82)، ثم أي تدهور في الظروف الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.70)، يليه أشعر أن أهدافي لا تتطابق مع أهداف هذه المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.70)، وأخيرا أنا مستعد للعمل في مؤسسة أخرى إذا منحتني نفس الأجر بمتوسط حسابي قدره (2.60)، من كل هذا نستنتج تميز العمال بولاء مرتفع على العموم وذلك راجع لنوع الخدمات المقدمة من طرف الشركة من أجل الحفاظ على العاملين بها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

1- اختبار صلاحية النموذج

H_0 : لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار " **Analysis of variance** " للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم(11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	33.693	1	33.693	769.939	*0.000
الخطأ	1.707	39	0.044		
المجموع الكلي	35.400	40			

*مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

معامل التحديد $R^2 = 0.952$

معامل الارتباط $R = 0.976$

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (769.939) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 95.2 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

2- اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك لتحديد دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
الثقافة التنظيمية	0.861	27.748	769.939	0.976	0.952	0.000

*مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (27.748) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.976) إلى قوة العلاقة الطردية الموجبة بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية فسّر 95.2% من التباين الكلي في مستوى الولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير الثقافة على الولاء B (0.861) أي كل زيادة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة تتبعها زيادة في الولاء التنظيمي ب (0.861). ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة بوجود دور معنوي للثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور معنوي للقيم التنظيمية تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القيم التنظيمية في الولاء التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
القيم التنظيمية	0.830	16.880	284.944	0.938	0.880	0.000

*مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك دور معنوي للقيم التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (16.880) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.938) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل القيم التنظيمية فسّر 88% من التباين الكلي في مستوى الولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير القيم التنظيمية على الولاء B (0.830).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد دور معنوي للقيم التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة بوجود دور معنوي للقيم التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور معنوي للأعراف التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الأعراف التنظيمية في الولاء التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
الأعراف التنظيمية	0.847	26.369	695.346	0.973	0.947	0.000

*مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك دور معنوي للأعراف التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (26.369) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.973) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل الأعراف التنظيمية فسر 94.7% من التباين الكلي في مستوى الولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير الأعراف التنظيمية على الولاء B (0.847).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد دور معنوي للأعراف التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة بوجود دور معنوي للأعراف التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد دور معنوي للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المعتقدات التنظيمية في الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة SIG
المعتقدات التنظيمية	0.915	38.941	1,516.401	0.987	0.975	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS *مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك دور معنوي للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكدته قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (38.941) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.987) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R² أن المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية فسر 97.5% من التباين الكلي في مستوى الولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير الثقافة على الولاء B (0.915). ومنه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد دور معنوي للمعتقدات التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة بوجود دور معنوي للمعتقدات التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا يوجد دور معنوي للتوقعات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار التوقعات التنظيمية في الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة SIG
التوقعات التنظيمية	0.847	26.369	695.346	0.973	0.947	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS *مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك دور معنوي للتوقعات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكدته قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (26.369) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.973) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R² أن المتغير المستقل التوقعات التنظيمية

فسر 94.7% من التباين الكلي في مستوى الولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير التوقعات التنظيمية على الولاء B (0.847).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد دور معنوي للتوقعات التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد دور معنوي للتوقعات التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

بعد تحليل نتائج الاستبانة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها:

1- تفسير نتائج البيانات الشخصية

✓ أفراد العينة أغلبهم من جنس ذكر وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة (البحث والتنقيب).
وبدرجة أكبر المحيط الصعب الذي تعمل فيه، الأمر الذي يقتضي وجود رجال ليعملوا في تلك الظروف وقليل من النساء يعملن في الإدارات.

✓ كما أن أفراد العينة أغلبهم من الفئة العمرية (31-40) سنة، فهذا يدل على أن معظم أفراد العينة تنتمي إلى الفئة العمرية الشابة أي نشطة وذات خبرة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد سياسة توظيف خاصة ولديها خبرات ومهارات عالية يجب الاستفادة منها.

✓ وتشير النتائج إلى أن أكثرية أفراد عينة الدراسة هم من حملة مختلف الشهادات العلمية وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة للعمل.

✓ في حين أن معظم أفراد العينة فكانت سنوات خبرتها أكثر من 15 سنة وهذا في صالح المؤسسة فمن ناحية توفر الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة والمناسبة لشغل أي منصب بالمؤسسة وبالتالي ممارسة المهام بطريقة أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- تقييم مستوى الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

من خلال تحليلنا للاستبانة نلاحظ أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع، كون المؤسسة محل الدراسة عالمية وعريقة لها ثقافتها الخاصة، وتجلى ذلك في ارتفاع مستوى الأبعاد الأربعة، حيث يشكل بعد التوقعات التنظيمية أعلى مستوى لأن العينة المدروسة أغلبيتها محصورة في الفئة العمرية (31-40) سنة أي فئة شبانية لهم توقعات متقاربة، هذا ما يساهم في الرفع من مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة حيث أن العينة المدروسة معظم أفرادها كانت سنوات خبرتها أكثر من 15 سنة أي ذات خبرة وكفاءة عالية وعدم تغييرهم للمؤسسة طيلة هذه المدة ومن الملاحظ بالمؤسسة هناك منافسة شديدة على الاطارات الماهرة بين مؤسسة

سوناطراك والشركات الأجنبية في الجزائر، ومن دراستنا نستنتج وجود مستوى مرتفع لولاء العاملين في المؤسسة.

3- تفسير نتائج أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة نموذج الاستمارة سنقوم بتفسير النتائج انطلاقاً من إجابات المستقصين بخصوص وجود دور للثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، بحيث يمكننا رفض فرضيات الدراسة: ✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد دور معنوي للأعراف التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين، لأن القيم التنظيمية لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي للعاملين وذلك راجع إلى أنه كلما كان لدى المؤسسة قيم ثابتة كلما أحس العامل بأهميته في المؤسسة وبالتالي زاد ولاؤه، بالإضافة إلى أنه كلما كان هناك توافق بين قيم الفرد والقيم التي تسعى المنظمة لنشرها كلما زاد ولاؤه. كما أن أظهرت النتائج اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الأداء، وارتفاع مستوى قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد دور معنوي للقيم التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين، لأن الأعراف التنظيمية لها دور في الولاء التنظيمي للعاملين وهذا كما أن أظهرت النتائج ارتفاع مستوى قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة راجع إلى وجود معايير يلتزم بها العاملين في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد دور معنوي للمعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين، لأن المعتقدات التنظيمية لها دور في الولاء التنظيمي للعاملين وهذا راجع لوجود أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية في المؤسسة، كذلك يرجع السبب إلى وجود معتقدات لدى العاملين بأن الولاء التنظيمي يساهم في إنجاز المهام والواجبات.

✓ من خلال ما سبق نقبل الفرضية القائلة بأنه لا يوجد دور معنوي لتوقعات التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين، لأن التوقعات التنظيمية لها دور كبير في الولاء التنظيمي للعاملين وذلك راجع إلى أن توافق توقعات التي يتوقعها العاملين من المؤسسة وتوقعاتها المؤسسة بشأنهم، كما أن العاملين يقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة منهم وكذلك تسعى إدارة المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه العامل من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت.

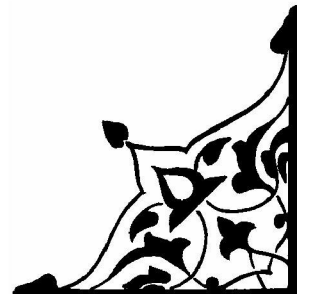
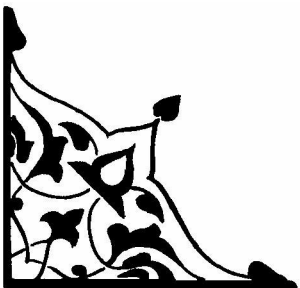
خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى موجز عن مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - قسم الانتاج - حوض بركاوي HBK بورقلة، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة " دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي " لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة البحث، وبعد استرجاعه وباستخدام أساليب إحصائية المناسبة ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ذلك اتضح وجود تقييم مرتفع للثقافة التنظيمية ومتوسط للولاء التنظيمي كما يراه العمال في المؤسسة محل الدراسة.

كما يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر متغير التوقعات التنظيمية كأهم متغير له دور ثم يليه متغير الأعراف ثم متغيري المعتقدات والقيم، حيث دعمت هذه النتيجة كل ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، والتي أكدت على أهمية الجوانب السلوكية في تنمية الولاء التنظيمي للعامل.



خاتمة



تشكل الثقافة في المنظمة أحد أهم العناصر الأساسية في نجاح المنظمة، إذ أكدت الدراسات أن نجاح المنظمات على اختلافها يتوقف على شيء غير محسوس، غامض، وغير دقيق، وهو فني أو اقتصادي لكنه أكثر انتشاراً في أذهان الأفراد، هذا الشيء يتمثل في الثقافة التنظيمية التي تعمل على تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إنها تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة هذا ما يجعلها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

في ضوء ما جاء في الدراسة من مفاهيم حول الثقافة التنظيمية وأنواعها، بالإضافة إلى مفهوم الولاء التنظيمي، أنواعه ومؤشرات قياسه ومن خلال ما تقدم في الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سوناطراك من أجل معرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي يمكن استخلاص النتائج التالية:

■ النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دفع وسبباً رئيسياً في نجاح عمليات وتوجهات المنظمة نحو التطوير والتغيير إلى الأفضل فهي ليست غريزة فطرية لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد وهي تتكون من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات. فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري أهم مفتاح لنجاحها من خلال إشباع حاجات العاملين وتوفير بيئة يسودها العدل والاحترام المتبادل بين العاملين والمنظمة وترسيخ معايير الأداء المتميز بين العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، يؤدي إلى زيادة قوة وتماسك التنظيم وزيادة الولاء بين العاملين والمنظمة، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي، كما أنه كلما كان لدى العاملين ولاء تنظيمي كلما استطاعت المنظمات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

■ النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سوناطراك الوحدة الجهوية حوض بركاوي بورقلة ومن خلال تفسير نتائج الاستمارة الموجهة للعاملين تم التوصل للنتائج التالية:

- بعد تحليلنا للاستبيان باستعمال مختلف الأساليب الإحصائية نلاحظ ارتفاع مستويات الثقافة ككل حيث يشكل بعد التوقعات التنظيمية أعلى مستوى.
- وجد مستوى ولاء تنظيمي متوسط حسب آراء العاملين في المؤسسة.
- من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجد دور للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها في الولاء التنظيمي؛ هذا ما ساهم في الرفع من مستوى الولاء لدى العاملين في المؤسسة.

الخاتمة العامة

- كما وجد دور للقيم التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين، وبناء على ما ذكر يمكن استنتاج أن هذا الأثر يرجع إلى نظرة المؤسسة للعاملين كمورد أساسي، وتشجيعها للأفكار الإبداعية، وكذا احترام العاملين لمواقيت العمل وتناسب مصالحهم مع مصالح المنظمة مما يجعلهم أكثر ولاء ورغبة في البقاء في المؤسسة محل الدراسة.

- وجد دور للأعراف التنظيمية في الولاء التنظيمي حيث يرجع هذا لوجود بعض الأعراف السائدة في المنظمة كتحفيز العاملين المبدعين والتميزين، والتزام العاملين الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الجدد، بالإضافة لاهتمام الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم مما يولد لديهم فخراً واعتزازاً بالمنظمة.

- للمعتقدات التنظيمية دور في الولاء التنظيمي للعاملين، ويرجع ذلك إلى أن هناك معتقدات في المؤسسة منها وجود قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار، كذلك اهتمام الإدارة بتعريف العاملين بالمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسة، وسماع شكاويهم ومعالجتها.

- هناك دور للتوقعات التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين، حيث لبت المؤسسة الكثير من توقعات العاملين حسب آرائهم كالاتحاق بدورات التكوين رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بأعمالهم، وترقيتهم وفق الكفاءة والأقدمية، وتوفير الجو المناسب للعمل.

التوصيات:

ومن خلال ما تقدم من نتائج حاولنا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا أن من خلالها إمكانية المساهمة في الرفع من ولاء العاملين بالمؤسسة والمتمثلة في التالي:

- ✓ تغيير وتحسين طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع العمال؛
- ✓ تبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين؛
- ✓ الاهتمام باقتراحات العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ تشجيع إقامة علاقات اجتماعية بين العاملين؛
- ✓ إعادة النظر في نظام الأجور تماشياً مع سوق العمل الدولي؛
- ✓ الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تدعم وتشجع تبني ولاء تنظيمي بدرجة متوسطة. وهذا غير كافٍ في المستقبل بسبب التحديات التي تواجهها المؤسسة من المنافسين خاصة الشركات الأجنبية؛
- ✓ على الإدارة أن تبذل جهوداً مكثفة ومتواصلة لتغيير القيم والمعايير والمدرجات والممارسات السائدة؛

- ✓ من الضروري تشخيص الجوانب والأبعاد الثقافية المختلفة وأن تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع ويدعم بناء ولاء تنظيمي قوي؛
- ✓ قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة، قصد التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو ايجابي والتخلص من كل ما هو سلبي؛
- ✓ على المؤسسات الاقتصادية تحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لتقوية الولاء التنظيمي للاستفادة من مزاياه وفوائده؛
- ✓ إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول الولاء التنظيمي باعتباره موضوع هام.

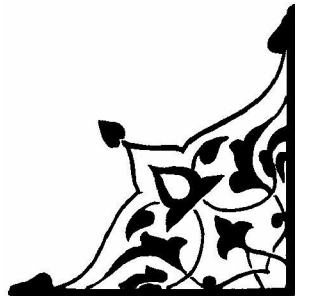
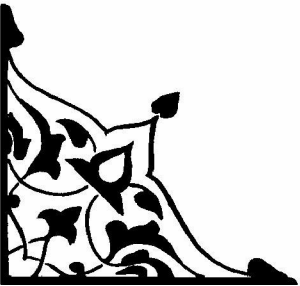
آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن هذا البحث هذا ما هو إلا محاولة، وأن اجراء بحوث متعمقة في جوانب الموضوع مهم في الجانبين النظري لتوضيح المفاهيم وإثرائها وفي الواقع لكشف واقع ذلك في المؤسسات. لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة في الموضوع وفي مجال إدارة الموارد البشرية عامة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي :

- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة.
- علاقة الأنماط القيادية بالولاء التنظيمي.
- تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي.



قائمة المراجع



أولاً: قائمة المصادر (القرآن الكريم)

1- ﴿سورة التوبة الآية 71﴾

2- ﴿سورة المائدة الآية 51﴾

3- حديث نبوي.

ثانياً: قائمة المراجع

✓ 1- قائمة الكتب باللغة العربية

- 4- أبو الهيجاء؛ احمد وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الطبعة 1، مكتبة الجامعة الشارقة واثراء النشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 5- أبو بكر مصطفى؛ محمد، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 6- أبو بكر مصطفى؛ محمود، التنظيم الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 7- أبو قحف؛ عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 8- الدهراوي؛ جمال الدين مصطفى، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 9- الحسيني؛ فلاح حسين دادي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2006.
- 10- الخفاجي؛ نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 11- الرواشدة؛ خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان، الاردن، 2007.
- 12- الرشيد؛ بشير صالح، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 13- السكارنة؛ بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009.

- 14- السكارنة؛ بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة. الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن، 2009.
- 15- السلمي؛ علي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 16- العطية؛ ماجدة سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الاردن، 2003.
- 17- العلاي؛ الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، دراسة سياسية ، قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2006.
- 18- العميان؛ محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 19- الفريجات؛ خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الطبعة الاولى، مكتبة الجامعة الشارقة واثراء النشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 20- القريوتي؛ محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات، دار الشروق للنشر، عمان، الاردن، 2000.
- 21- المرسي؛ جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 22- بشير؛ محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي ، تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، كنوز للنشر والتوزيع ، تلمسان، الجزائر، 2009.
- 23- بكلي؛ يحيى، ذكاء الشركات، دراسة، منشورات ألفا، الطبعة 1، الجزائر، 2010.
- 24- بيومي؛ محمد أحمد، علم الاجتماعي الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 25- حريم؛ حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن 2002 .
- 26- حريم؛ حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- 27- حمداوي؛ وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قالمة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 28- حمودة؛ عبد الناصر محمد علي، إدارة التنوع الثقافي في المارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2005.

- 29- حنفي؛ عبد الغفار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر 14، الطبعة 1، مصر، 2002.
- 30- دهش؛ جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 31- ديري؛ زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة 1، عمان، الاردن، 2011.
- 32- رشوان؛ حسين عبد الحميد أحمد، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، للنشر الإسكندرية، مصر، 2006.
- 33- سليمان؛ محمد احمد، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم واخلاقيات الاعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة 1، عمان، الاردن، 2011.
- 34- سليمان؛ عودة أحمد، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع، الطبعة 2، أربد، فلسطين، 1992.
- 35- عبوي؛ زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، الاردن، 2006.
- 36- عبوي؛ زيد منير، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، الاردن، 2006.
- 37- عدون؛ ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 38- عليان؛ رحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 04، عمان، الاردن، 2009.
- 39- عصفور؛ أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008 .
- 40- علي؛ محمد فرج محمود، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، جامعة القاهرة، كلية الهندسة، مصر، 2005.
- 41- ماهر؛ أحمد، التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 42- ماهر؛ أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

43-مرسي؛ جمال الدين؛ محمد، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.

44- هيجان؛ عبد الرحمان أحمد محمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 1997.

45- Edgar H. Schein، ترجمة : محمد منير صبحي، محمد شحاته وهبي، الثقافة التنظيمية والقيادة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011.

✓ 2- قائمة الرسائل والأطروحات

46- أبو العلا؛ محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

47- أبو الهيجاء؛ أحمد وآخرون، رضا الموظفين وولائهم وأثر ذلك على رضا العملاء في البنوك العاملة في مدينة نابلس، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2010/2011.

48- التوبي؛ عبد الكريم ابراهيم، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2007/2008.

49- الجريسي؛ بدر محمد، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

50- الحلو؛ هناء محمود، درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.

51- الدنجي؛ إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس" غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا، 2011.

52- الدوسري؛ جاسم بن فيحان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العاملة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة

- بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 53- الدوسري؛ سعد بن عميقان سعد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 54- الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 55- السكران؛ ناصر محمد ابراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 56- الشلوي؛ حمد بن قرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية، 2005.
- 57- العاجز؛ ايهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 58- العتيبي؛ مشعل بن حمس بن مشعان، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 59- العوفي؛ بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 60- الفارس؛ سليمان، الرضا والولاء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
- 61- الليثي؛ محمد بن علي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية الادارة، المملكة العربية السعودية، 2008.

- 62- المطيري؛ غالب، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين، دراسة حالة قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 63- جرجون؛ إيهاب عبد الله، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 64- حمدان؛ دانا لطفى، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2008.
- 65- حوارة؛ احمد وآخرون، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي مدينتي نابلس وجنين، رسالة ماجستير تسويق، جامعة النجاح نابلس، فلسطين، 2011.
- 66- سميع؛ زيد صالح حسن، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، اليمن، 2009.
- 67- شريط؛ الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 68- شكري؛ ابتهاج، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2007.
- 69- طالب؛ منير ابراهيم أحمد، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
- 70- عبد الإله؛ سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطور التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
- 71- عبد الله؛ حسام، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة تطبيقية على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا، 2008.

- 72- عزيون؛ زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة 20 اوت 1955، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.
- 73- عكاشة؛ سعد احمد محمد، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 74- علماوي؛ أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE - ، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010.
- 75- عليان؛ عبد علي، الثقافة والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2012.
- 76- عويضة؛ إيهاب احمد، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 77- عيساوي؛ وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
- 78- كرمي؛ كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء الغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010.
- 79- نادر؛ بلبل، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- 80- هدار؛ لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة) _ENAMC_، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2006/2005.

✓ 3- المجلات والدوريات

- 81- أبو حشيش؛ بسام محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة الأقصى، مجلد 25، العدد 1، فلسطين، 2011.
- 82- الاحمدي؛ طلال بن عايد، ايمان صالح عبد الفتاح وآخرون، التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة منتقاة، المنظمات العربية للتنمية الادارية، مصر، 2010.
- 83- البريدي؛ عبد الله، ما هي أنماط الثقافة السائدة في المنظمات، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، العدد 78، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 84- العجمي؛ راشد شبيب، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، مجلد 13، العدد 1، الكويت، 1999.
- 85- العريفي؛ منصور محمد، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن، 2009.
- 86- الفارس؛ سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1، سوريا، 2011.
- 87- القريوتي؛ محمد قاسم، يوسف محمد المطيري، العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، مجلد 25، العدد 1، الكويت، 2011.
- 88- النسور؛ مروان محمد، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 2، فلسطين، 2012.
- 89- النوري؛ مرتضى جبار، مديحة عباس خلف، أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي (بحث ميداني)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون - عدد ستة وتسعون، بغداد، العراق، 2013.
- 90- عبد اللطيف؛ عبد اللطيف ومحفوظ؛ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة للتدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، عدد 2، سوريا، 2010.

91- غريب؛ معاذ نجيب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الإدارة والاقتصاد & The magazine of Economics & Administration، السنة 35، عدد 93، سوريا، 2012.

92- فاضل؛ شهناز أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية Iraqi Journal For Economic Sciences، المجلة 07، العدد 20، العراق، 2009.

93- فؤاد؛ حسن جاسم، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد 95، البحرين، 2013.

94- نامق؛ فيصل ناجي، توظيف التحليل العملي الاستكشافي لاستخلاص عوامل الولاء المنظمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في الكلية التقنية الادارية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 25، بدون سنة نشر، بغداد، العراق.

✓ 4- الملتقيات والمؤتمرات

95- بلكببير؛ بومدين، بو فطيمة، فؤاد، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس، الجزائر، 2005.

96- جامع؛ إبراهيم احمد عواد، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة عمل ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية الإدارية، 1-4 نوفمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

97- حجازي؛ اسماعيل، شراد وافية، القيم التنظيمية كمدخل لتفعيل أخلاقيات الأعمال في المنظمة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد. ب "التنوع، الأخلاقيات والإنصاف نظرة حول ممارسات تسيير الم.ب في المؤسسات الجزائرية"، بسكرة، الجزائر، 2014.

98- حلواني؛ ابتسام عبد الرحمان، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، 1-4 نوفمبر، المملكة العربية السعودية، 2009.

99- رزيق؛ كمال، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة ، 13-14 ماي، الجزائر، 2008.

100- شريقي؛ مسعودة وحاجي؛ كريمة، المسؤولية الاجتماعية وثقافة المنظمة في منظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري الجزائر، 2012.

✓ 5- قائمة المراجع الأجنبية

- 101- Angelo. J, **The Organization Culture Perspective**, Chicago, Dorsa press, 2002.
- 102- Bulent Aydin, Adnan Ceylan ,**The role of organizational culture on Effectiveness** ,Ekonomik A Management, 2009.
- 103- Jean francais soutiran, **Organisation et Gestion de l'Enterprise**, capyright éditions fourcheur, paris, 2006.
- 104- Kwantes and other, **perceptions of organization culture leadership effectiveness and pesonal effective nessacross six contreis**, journal of International Management, N13, 2007.
- 105- Lunenburg, F. C, "Organizational Culture –Rerformance Relationships: Views of Excellence and Theory Z". **National forum of educational administration and supervision journal**, New York: Vol. 29, No. 4, 2011.
- 106- McDermott, R., & O'Dell, C, **Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge**, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2001.
- 107- Ramano, C. "The impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Jop Satisfaction". **The Leadership Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 7, 2004.
- 108- Robbins, P. **Organizational Behavior**, 8th ed, New Jersey: Prentice Hall International, 1998.
- 109- Yoash Wiener, **Forms of Value Systems, a Focus on Organizational Effectiveness & Cultural Change & Maintenance**, Academy of Management Review vol 13, 1988.

✓ 6- المواقع الإلكترونية

110- نورة عبد الرحمان، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي،

بتاريخ 2015/01/02، على الساعة http://www.noura-alrasheed.com_/?p=863

.21:10

111- موقع إلكتروني

، <http://www.alhadhariya.net/dataarch/dr.aleraa/moasera/index102>

يوم 2015/02/01، على الساعة 17:40.

112- موقع إلكتروني

، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/32408>

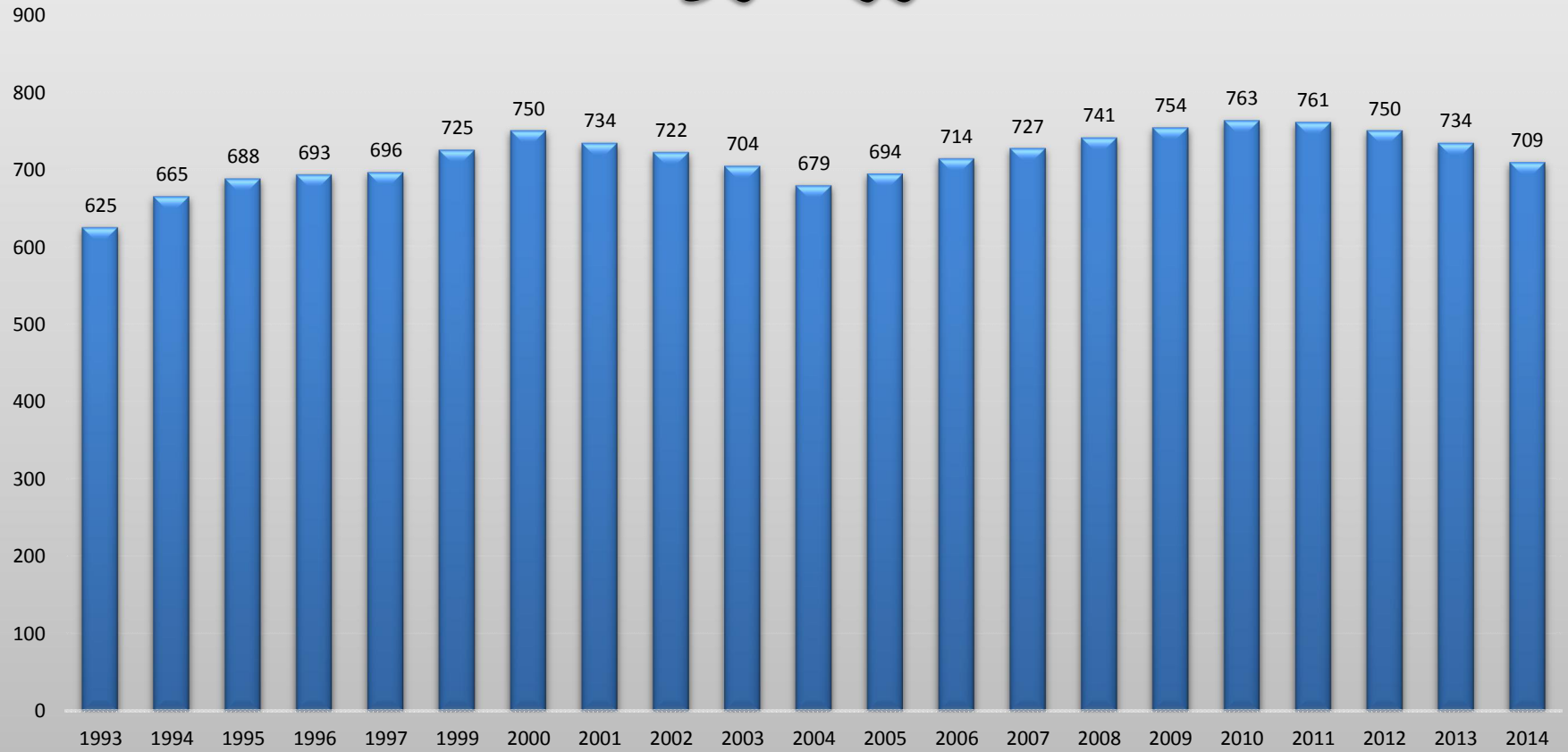
يوم 2015/04/18، على الساعة 20:35.



قائمة الملاحق



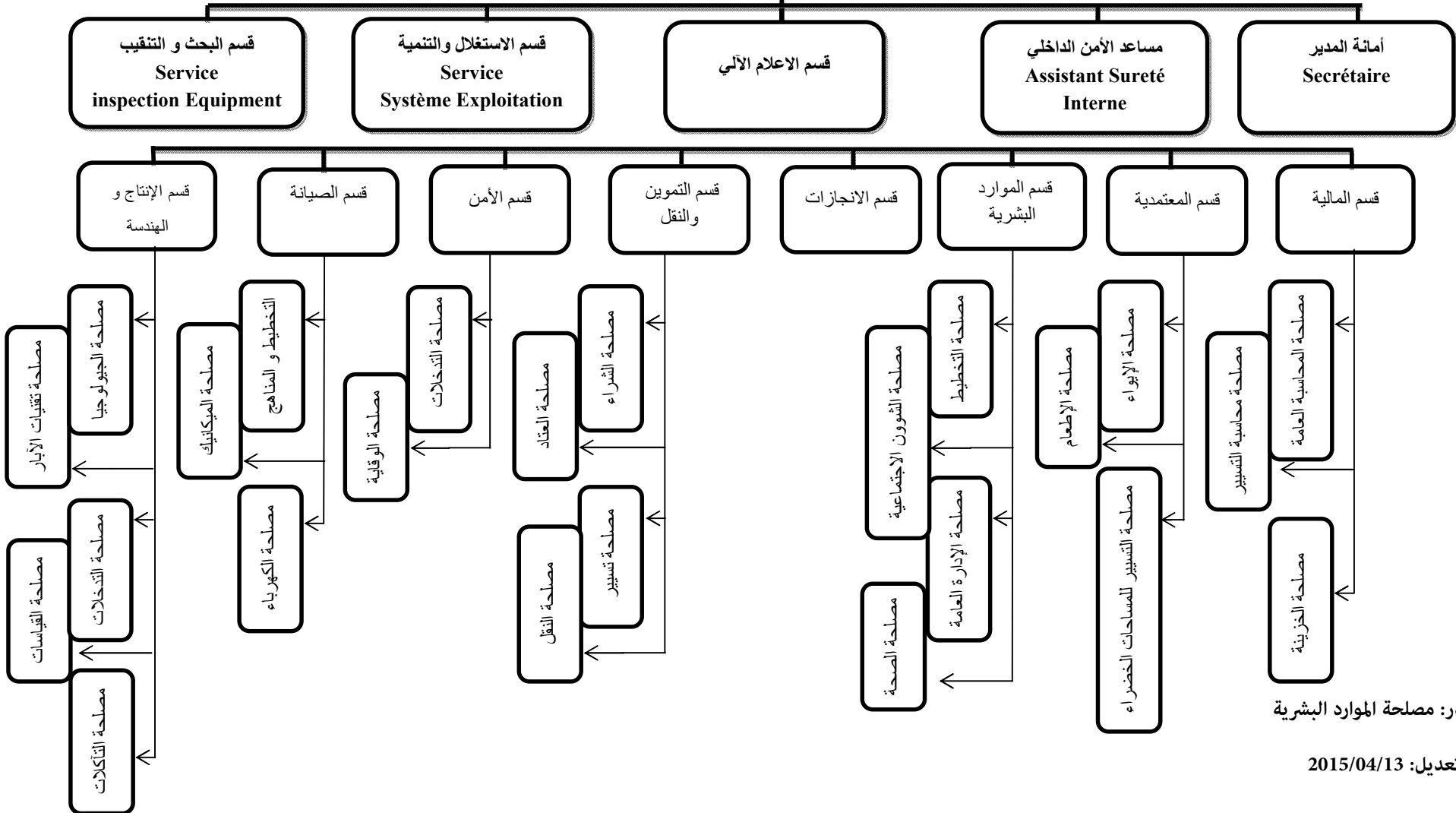
تطور القوى العاملة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

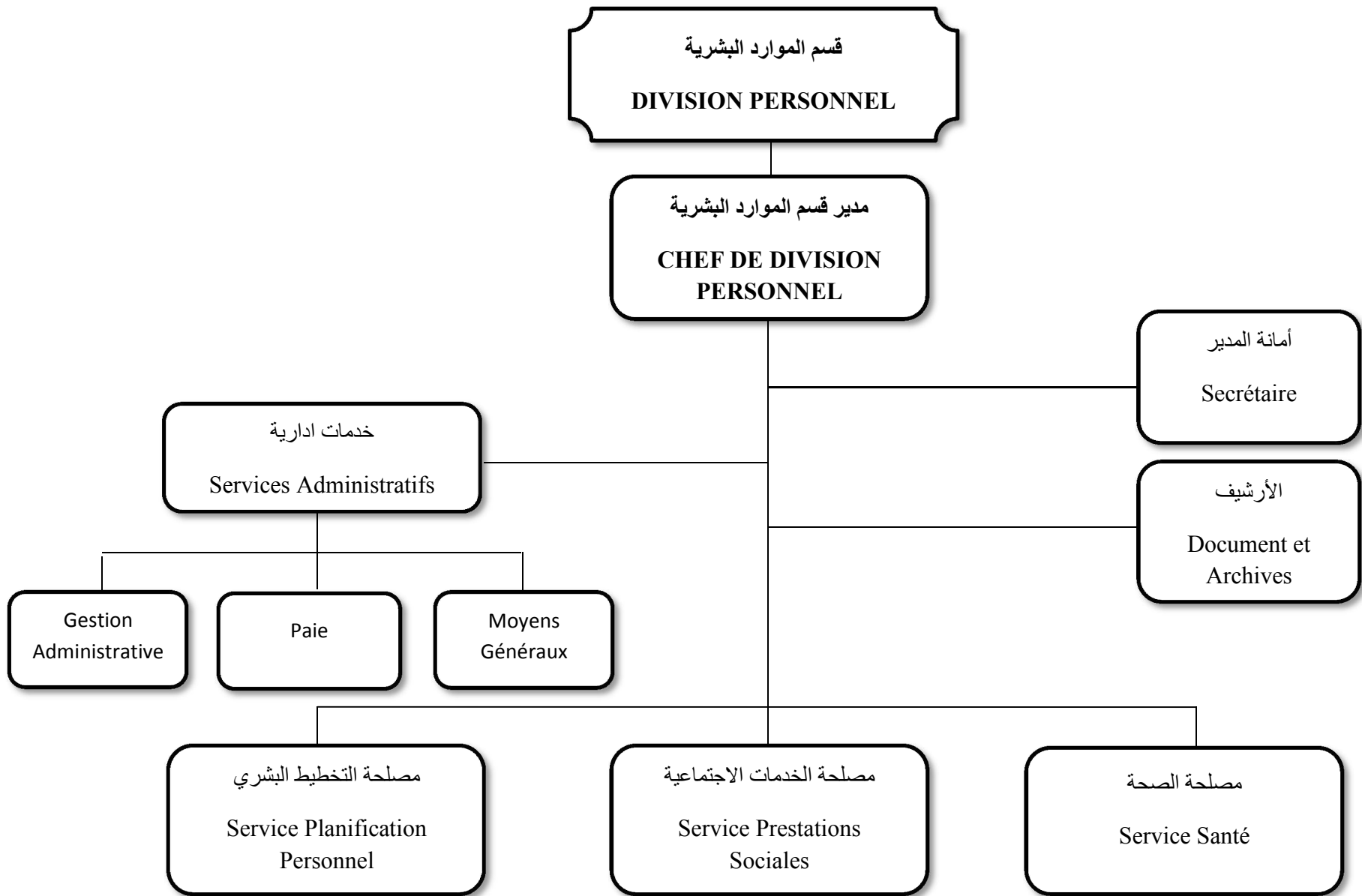
المديرية الجهوية حوض بركاوي
DIRECTION REGIONALE HAUD BERKAOU

المدير الجهوي حوض بركاوي
DIRECTION REGIONALE
HAUD BERKAOU



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

آخر تعديل: 2015/04/13



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



الملحق رقم (04)

استمارة استبيان

دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجموية
قسم الإنتاج حوض بركاوي HBK - ورقة -

أخي الكريم ...، أختي الكريمة ...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ونظرا لأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المخصص للجواب، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و دون الاشارة إلى صاحبها.
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب: أحمد نيب

السنة الجامعية: 2015/2014

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي مهندس
 ليسانس ماجستير/ ماستر
 تقني سامي

4- الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى أقل من 10 سنوات
 من 11 إلى أقل من 15 سنة 16 سنة فأكثر

5- الوظيفة: عون تنفيذ عون تحكم
 إطار إطار سامي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الانتاج حوض بركاوي-ورقلة- الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرات (أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- القيم التنظيمية						
1	إنني أتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي					
2	العاملون يحترمون مواعيت الدخول والخروج					
3	تنظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد هام له قيمة					
4	تعطي المؤسسة اهتماما لأراء العمال من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار					
5	يتم تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة					
6	يعطي العاملون الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصالح المؤسسة					
2- الأعراف التنظيمية						
7	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين					
8	المعايير السائدة في المؤسسة سهلت عملية التكيف والتأقلم في العمل					
9	تلتزم الإدارة بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين بالمكافآت المادية					
10	يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم					
11	يلتزم العاملون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة					
12	تهتم الإدارة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.					
13	تقوم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم					
3- المعتقدات التنظيمية						
14	توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية					

					اتخاذ القرار
					15 تدعو الادارة إلى احترام عادات وتقاليده المجتمع الذي أعيش فيه
					16 المؤسسة تقوم برصد الشكاوي المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها
					17 أقبل إذا دعت المؤسسة إلى أعمال تطوعية بين الحين والآخر
					18 يشجع الافراد باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتهم
					19 عمال المؤسسة لا يتمتعون بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم
					20 يكون ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العامل من معارف ومهارات ضرورية ونافعة لعمله
					21 تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسة
4- التوقعات التنظيمية					
					22 العمال قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا على القيام بمهامهم دون أخذ تعليمات
					23 يبادر العمال ذاتيا بالالتحاق بدورات التكوين رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بأعمالهم
					24 سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي بمبادئ وقيمي
					25 عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة و الأقدمية
					26 تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل
					27 تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة للعمل بدون تردد
					28 يرتدي جميع العاملين بالمؤسسة الملابس الخاصة بالعمل كل حسب عمله

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الانتاج حوض بركاوي-ورقلة- الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرات (الولاء التنظيمي وعبارات القياس)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها					
2	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي					

				تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها	3
				تتطابق القيم التي أوّمن بها مع قيم المؤسسة	4
				أنا أعتبر نجاح المؤسسة هو نجاحا لي	5
				أي تدهور في الظروف الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة	6
				أنا مستعد أن أقوم بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة	7
				أشعر أن أهدافي لا تتطابق مع أهداف هذه المؤسسة	8
				أشعر بالفخر لما أخبر الآخرين بأنني فرد من هذه المؤسسة	9
				أحرص على عدم إضاعة وقت العمل	10
				لا أفكر بترك العمل إلا في ظروف استثنائية	11
				أتابع كل الملاحظات أو شكاوى تخص المؤسسة، وأبذل الجهد لدراستها وتقديم الحلول بشأنها	12
				أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد	13
				أنا مستعد للعمل في مؤسسة أخرى إذا منحتني نفس الأجر	14
				أدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها	15
				المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين	16
				أهتم بنجاح مؤسستي في تحقيق أهدافها	17
				أشعر بارتياح لنمط العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة	18
				تعجبني طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع العمال	19
				لدي استعداد للعمل في المؤسسة حتى سن التقاعد	20
				الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم مستقبل وحياة كريمة	21
				قراري بالعمل في المؤسسة كان صائباً	22
				يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على الأجر	23
				وجودي في المؤسسة يشعرني بمكانة اجتماعية أفضل	24

الملحق رقم (05)

قائمة الأساتذة محكمي الاستمارة

صفة المحكم	إسم المحكم
أستاذ في قسم علوم التسيير - جامعة بسكرة	جيلح الصالح
أستاذة في قسم علوم التسيير - جامعة بسكرة	أقطي جوهرة
أستاذة في قسم علوم التسيير - جامعة بسكرة	خان أحلام
أستاذة في قسم علوم التسيير - جامعة بسكرة	علالي مليكة
أستاذة في قسم علوم التسيير - جامعة بسكرة	عديلة أحلام