

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة بعنوان:

الثقافة التنظيمية و دورها في الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الدكتور حكيم -بسكرة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع -إدارة وعمل-

إشراف الأستاذ(ة):

د. زرفة بولقواس

إعداد الطالبة:

*سارة مجاني

السنة الجامعية: 2015/2016

شكر و عرفان

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

الحمد لله رب العالمين أولا و أخيرا الذي يسر لي إتمام هذا العمل حمدا يليق بجلاله و عظيم سلطانه، و أسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، أما بعد فإني أتقدم بخالص الشكر إلى:

الأستاذة الفاضلة الدكتورة **"بولقواس زرفة"** على قبولها الإشراف على هذا البحث و نصائحها و إرشاداتها القيمة.

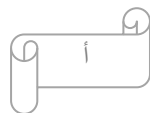
كما أوجه فائق الشكر و التقدير لأساتذة قسم علم الاجتماع الذين منحونا من وقتهم الكثير و لم يبخلوا علينا بإرشاداتهم و توجيهاتهم.

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة.

شكرا جزيلا لكل من علمنا حرفا و أنار لنا الطريق بالعلم و زودنا بالمعرفة، و كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

بارك الله في الجميع و أعلى بين الصالحين درجاتهم و عند الله وحده جزاؤهم.



فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرهان	أ.....
فهرس المحتويات	ب.....
قائمة الجداول	ح.....
قائمة الأشكال	خ.....
قائمة الملاحق	د.....
الملخص	ذ.....
مقدمة	.1.....

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

تقديم	.4.....
-------	---------

1.1.. الإطار العام للدراسة

1.1.1. تحديد مشكلة الدراسة	.4.....
----------------------------	---------

2.1.1. مبررات اختيار الموضوع	.6.....
------------------------------	---------

3.1.1. أهداف الدراسة	.7.....
----------------------	---------

4.1.1. أهمية الدراسة	.7.....
----------------------	---------

5.1.1. تحديد المفاهيم	.7.....
-----------------------	---------

6.1.1. الدراسات السابقة	.10.....
-------------------------	----------

2.1. إجراءات الدراسة الميدانية

1.2.1. فرضيات الدراسة	.17.....
-----------------------	----------

2.2.1. منهج الدراسة	.18.....
---------------------	----------



3.2.1	مجالات الدراسة	20
4.2.1	أداة الدراسة	26
5.2.1	صدق الاستمارة	27
6.2.1	ثبات الاستمارة	28
7.2.1	العينة و كيفية اختيارها	28
8.2.1	الأساليب الإحصائية	30
32	خلاصة	

الفصل الثاني: مرتكزات الثقافة التنظيمية.

36	تقديم	
----	-------	--

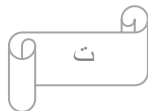
1.2 الثقافة التنظيمية عناصرها، أنواعها، وظائفها.

1.1.2	خصائص الثقافة التنظيمية	36
2.1.2	عناصر الثقافة التنظيمية	38
3.1.2	أهمية الثقافة التنظيمية	40
4.1.2	أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية	42
5.1.2	وظائف الثقافة التنظيمية	46

2.2 طرق اكتساب الثقافة التنظيمية.

1.2.2	محددات الثقافة التنظيمية	47
2.2.2	آليات خلق الثقافة التنظيمية	48
3.2.2	مراحل تكوين الثقافة التنظيمية	48
4.2.2	أدوات المساعدة لخلق الثقافة التنظيمية	50
52	خلاصة	

الفصل الثالث: أساسيات الولاء التنظيمي.



تقديم.....56.

1.3. الولاء التنظيمي، خصائصه، أنواعه، أبعاده.

1.1.3. خصائص الولاء التنظيمي.....56.

2.1.3. مراحل تطور الولاء التنظيمي.....57.

3.1.3. أهمية الولاء التنظيمي.....59.

4.1.3. أنواع الولاء التنظيمي.....60.

2.3. مقومات الولاء التنظيمي.

1.2.3. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.....61.

2.2.3. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....70.

3.2.3. إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي.....65.

خلاصة.....68.

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج.

تقديم.....72.

1.4.. عرض و تحليل بيانات.

1.1.4.. عرض و تحليل بيانات القيم التنظيمية.....72.

2.1.4.. عرض و تحليل بيانات التوقعات التنظيمية.....80.

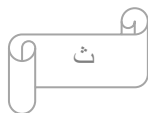
3.1.4. عرض و تحليل بيانات الولاء المستمر.....87.

4.1.4. عرض و تحليل بيانات الولاء المعياري.....94.

2.4. اختبار الفرضيات تفسير النتائج.

1.2.4. اختبار الفرضية الأولى.....101.

2.2.4. اختبار الفرضية الثانية.....102.



102.....	3.2.4 تفسير نتائج الفرضية الأولى
103.....	4.2.4 تفسير نتائج الفرضية الثانية
103.....	5.2.4 النتيجة العامة
106.....	خاتمة
109.....	قائمة المراجع
116.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
.24	فئة الأطباء.	.1
.25	فئة الشبه طبي.	.2
.25	فئة العمال المهنيين.	.3
.26	فئة المصالح الإدارية.	.4
.27	تقسيم محاور الاستبيان.	.5
.66	إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي.	.6
.73	إجابات الباحثين حو القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة.	.7
.80	إجابات الباحثين حول التوقعات التنظيمية السائدة بالمؤسسة.	.8
.88	إجابات الباحثين حول الولاء المستمر السائد بالمؤسسة.	.9
.94	إجابات الباحثين حول الولاء المعياري بالمؤسسة.	.10
.101	معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية و الولاء المعياري	.11
.102	معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الولاء المعياري.	.12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	هيكلية فرضيات الدراسة	01
37	الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية.	02
40	مكونات و مصادر الثقافة التنظيمي.	03
42	أهمية الثقافة التنظيمية.	04
45	مستويات الثقافة التنظيمية.	05
58	نموذج سترز للولاء التنظيمي.	06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
115	استمارة استبيان	01
118	أسماء المحكمين.	02
119	صديق الاستمارة	03
121	ثبات الاستمارة	04
.125	الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	05

ملخص الدراسة:

- كان منطلق الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور القيم و التوقعات التنظيمية في تحقيق أبعاد الولاء في مؤسسة ميدان الدراسة؟

للإجابة عليه تم وضع تساؤلات التالية:

- ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الولاء المستمر في المؤسسة؟
- ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الولاء المعياري في المؤسسة؟

حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي و ذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي و الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة.

- التعرف على دور القيم التنظيمية - كبعد للثقافة التنظيمية- في ترسيخ الولاء المستمر للمؤسسة.

- التعرف على دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الولاء المعياري للمؤسسة.

- التدريب على خطوات البحث العلمي و تطبيق أدواته.

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من مقياس قياس، لقياس الثقافة التنظيمية والتي تقدر عدد عباراته 18 عبارة، أما الولاء التنظيمي فكان عدد عباراته هو الآخر 18 عبارة، وزع على العينة العشوائية الطبقيّة المكونة من 78 عاملا من عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان، أي مانسبته حوالي 15% من إجمالي عدد العمال الدائمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان- بسكرة- البالغ 521 عاملا .

و لقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، و الذي حدد مسارها و خطوات جمع و تحليل بيانات الميدانية، و ربطها بإطارها النظري، و ذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من إنجاز هذه الدراسة، و على أساليب إحصائية متنوعة كانت الوسيلة الكمية للدراسة على غرار مقياس النزعة المركزية و التشتت و كذلك معامل بيرسون.

ملخص الدراسة..... دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

و من خلال تفسير و تحليل البيانات كميا وكيفيا تم الخروج بمجموعة من النتائج التي كانت بمثابة إثبات الفرضيات المطروحة ، و بالتالي الوصول إلى إجابة للفرضية الرئيسية المستنبطة من التساؤل الرئيس السابق الذكر.

و في الأخير خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

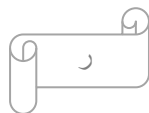
- أن للقيم التنظيمية دور في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة.

- يوجد للقيم التنظيمية دور في تحقيق الولاء المستمر في المؤسسة.

- يوجد للتوقعات التنظيمية دور في تحقيق الولاء المعياري في المؤسسة.

و بهذه النتائج نستخلص حتما إثبات الفرضية العامة للدراسة و القائلة بـ:

- تلعب القيم والتوقعات التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بالبعدين المقترحين في المؤسسة ميدان الدراسة.



مقدمة

لقد اجمع الكثير من الباحثين في علم السوسولوجيا و غيرها من العلوم الاجتماعية على أن المجتمع اليوم هو مجتمع التنظيم، لما يتميز به من ديناميكية سريعة و تحولات عظيمة مست المجتمع في كل جوانبه، سواء الاقتصاد، الاجتماع و السياسة أو الثقافة.....

و هذه الأخيرة " الثقافة " التي تلعب دورا حيويا في تكوين شخصية الفرد و قيمه و دوافعه و اتجاهاته، و المعبرة عن الموروث الاجتماعي الذي يضم كل ما أنتجه الإنسان من أفكار، عمليات فنية، عادات، سلع، حرف، و موثيق تتعاهد عليها الجماعات المختلفة لتنظيم الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية لتحقيق نوع من الاستقرار و الاستمرار.

و المؤسسة جزء من المجتمع تتأثر و تؤثر فيه، مما يكسبها ثقافة تنظيمية التي تعبر عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخلها، و يتبنونها في معاملاتهم، إذ تتضمن طقوسا و ممارسات تترسخ مع الزمن لتشكّل أساليب التفكير و طرق إنجاز العمل، كما تعبر عن قيم العمال و سلوكياتهم الرامية إلى المحافظة على الكفاءة و تحسين الخدمة، و الاستجابة السريعة و الملائمة لاحتياجات المؤسسة و العمال، باعتبارهم محركين الأساسيين لعناصر الإنتاج، و المشاركين في رسم الأهداف و السياسات، و إنجاز الأعمال، فهم أصل من أصولها، و مورد من مواردها الهامة لذل تهتم الثقافة التنظيمية بهم من خلال محاولة إحداث تأثيرات ايجابية عليهم.

حيث نجد أن من بين أهم هذه التأثيرات هي الولاء التنظيمي الذي يضمن أداء العمال لعمليهم بكل إخلاص و تفان دون أي ملل، فهو يعبر عن انسجام العامل مع مؤسسة التي يعمل بها و الرغبة الشديدة في خدمتها بغض النظر عن العائد الذي توفره له ، أي محاولة العامل بذل جهود إضافية معنوية كانت أو حسية لتحقيق أهداف المؤسسة في اقصر وقت و بأقل تكلفة، فالولاء التنظيمي يساهم في تطوير قدرات المؤسسة، و على بقاءها و نموها المتواصل عن طريق وجود نوع من الإبداع و الكفاءة في أداء العمال لمهامهم، و كذا نوع من الاستقرار و الثقة المتبادلة بين المؤسسة و عمالها.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين، مستمدة أهميتها مما اكتسبه متغيراتها من أهمية بوصف الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي من المواضيع التي اقبل عليها الباحثون خاصة الأجانب.

حيث ارتأينا إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال إجراء دراسة ميدانية في احد المؤسسات العمومية لولاية بسكرة و هي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة.

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة.

تقديم

1.1.. الإطار العام للدراسة.

1.1.1. تحديد مشكلة الدراسة

2.1.1. مبررات اختيار الموضوع

3.1.1. أهمية الدراسة.

4.1.1. أهداف الدراسة.

5.1.1. تحديد المفاهيم.

6.1.1. الدراسات السابقة.

2.1. إجراءات الدراسة الميدانية.

1.2.1. الفرضيات.

2.2.1. منهج الدراسة.

3.2.1. مجالات الدراسة

4.2.1. الأداة المستعملة.

5.2.1. صدق الاستمارة.

6.2.1. ثبات الاستمارة.

7.2.1. العينة و طريقة اختيارها.

8.2.1. الأساليب الإحصائية

خلاصة

تقديم:

من المتعارف عليه أن الدراسات السوسولوجية تنطلق دائما من حسن اختيار موضوع الدراسة، الذي تصاغ له الإشكالية بأسلوب منطقي ليتوصل صاحب البحث في الأخير إلى طرح تساؤل الانطلاق الذي يسعى إلى الإجابة عليه عبر البحث بكل وسائله، ثم تحليلها و تفسيرها، مع تحديد مبررات اختياره موضوع هذه الدراسة، تبيان أهميتها و الهدف منها و المنهج الذي اعتمد عليه ، إضافة إلى مجالات و عينة الدراسة وصولا إلى الأساليب الإحصائية المختلفة، كل هذه الخطوات وغيرها سيحاول هذا الفصل تتبعها و ذلك بغرض أن تكون الأساس الذي تبنى عليه باقي الفصول.

1.1. الإطار العام للدراسة:

1.1.1. مشكلة الدراسة:

تعتبر المؤسسة احد المقومات الأساسية التي تساهم في تطوير النشاط الاقتصادي و الاجتماعي، فهي وحدة متكاملة قائمة أساسا على العلاقات المتبادلة بين مختلف مكوناتها و أجزائها، و باعتبار أنها جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يسوده مجموعة من التحولات و التغيرات المستمرة، فان هذه المؤسسة تسعى أساسا إلى محاولة التأقلم و التكيف مع هذه التحولات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار و البقاء، و أهم وسيلة تعتمد عليها المؤسسة لمواكبة هذه التغيرات هي المورد البشري الذي يعتبر مفتاح نجاحها و السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، و لعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المؤسسة إلى الاعتراف بدوره و أهميته، ضمان وجوده و بقاءه و لولائه لها، و لهذا لا بد من مراعاة احتياجاته و توفير بيئة تنظيمية سليمة، إضافة إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

فالثقافة التنظيمية هي عنصر أساسي في المؤسسة مما يفرض على مديريها الفهم و الاهتمام بجميع أجزائها لكونها الوسط البيئي الذي يعيش فيه العمال، حيث تعد نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية و طرق تفكير و قيم و عادات، اتجاهات و مهارات فنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون بها و التي تضفي للمؤسسة ذلك النسق الثقافي المنتسبها من خصائص، و اهتمامات و سياسات و أهداف و قيم تحدد بها شخصية المؤسسة و تميزها عن غيرها من المؤسسات من حيث الكفاءة و الفعالية.

و الثقافة التنظيمية من خلال عناصرها المختلفة في تشكيل عادات الفرد و قيمه و طرق تعامله مع الأشخاص و الأشياء من حوله، تعمل على توجيه أعضاء التنظيم بما يتجسد في قيمهم التنظيمية لعل أهمها " قيم الانضباط بالقوانين التي ترسمها سياسة المؤسسة من بينها قانون الانضباط بالوقت المحدد ، و قيمة عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و بين المرؤوسين فيما بينهم ، و قيمة المكافأة و العمل اللتان تعملان على سيادة جو من المساواة بين العاملين و المثابرة من اجل الوصول إلى أداء أفضل ، و ذلك في ظل سيادة توقعات يؤمن بها هؤلاء العمال و يعملون على تكريسها من اجل تحسين الخدمة و الاستجابة السريعة و الملائمة لاحتياجات المؤسسة. إن كل هذا يخلق نوع من الانسجام و التفاهم في القيم و الأهداف المرتبطة بالجماعات البشرية للمؤسسة، و يولد كذلك نوع من التمسك الشديد بها و يزيد الرغبة بالبقاء و الاستمرار ، و هذا ما يعرف بالولاء التنظيمي .

فالولاء التنظيمي يمثل مدى قوة تطابق الفرد مع مؤسسته و ارتباطه بها و الرغبة في الاستمرار ، فهو شعور مستمر لدى العامل في المحافظة على مواصلة عمله في المؤسسة و الإيمان بأهدافها و قيمها و الانخراط في العمل التنظيمي السائد بها، و تقديم المساعدة في تقويم هذا التنظيم تقويما ايجابيا .

و الاهتمام بالولاء التنظيمي داخل المؤسسة كظاهرة اجتماعية يستند إلى الاهتمام بالعامل الذي يعد عنصرا هاما في تحقيق أهدافها، و هذا العامل له اتجاهاته و ميوله و عواطفه و دوافعه " النفسية ، الاجتماعية ، الثقافية " التي توجه سلوكه و التي تؤثر بدورها على سلوكه التنظيمي ، مما يجعل ضرورة تحقيق أهداف مشتركة بين الأفراد العاملين من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، وفقا لمبادئ متفق عليها فكلما استطاع العامل فهم و استيعاب و إدراك هذه الأهداف المتفق عليها و معرفة كيفية تحقيقها ، و مدى تطابقها مع الأهداف المسطرة كلما كان أداءه أفضل و سعيه لتحقيق هذه الأهداف مبنيا أساسا على الكفاءة و الفعالية ، و منه يصبح العامل متمسكا بعمله خاصة في ظل وجود بيئة تتميز بالمنافسة .

و لكي تكتسب المؤسسة ولاء التنظيمي لعاملها و إخلاصهم لها و قبولهم لأهدافها، يجب عليها توفير ثقافة تنظيمية ايجابية تكون من خلال أن القيم و التوقعات الموجودة بها تحظى بالثقة و القبول من الأعضاء المشتركين بها، و المتمثلة في "سيادة جو من التعاون و الانسجام بين أعضائها، حب العمل الجماعي، توفير الأمان الوظيفي للعمال مقابل التزامهم بالقوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة و قيامهم بالواجبات المطلوبة منهم، و أن تقدم المؤسسة ما يتوقعه العمال أيضا من حوافز و مكافآت" و كل هذا

قد يساعد على وجود الولاء التنظيمي لدى بعض العاملين من خلال زيادة الرغبة بالبقاء في المؤسسة و التفاعل مع الآخرين، و الانضباط في العمل و تكريس حياتهم في العمل بها دون التفكير في الذهاب إلى مؤسسة أخرى، و بذل الجهد لازم لأداء العمل، و المساهمة في استمرار بقاء المؤسسة و نجاحها، و في مقابل هذا قد نجد بعض العمال بالرغم من وجود ثقافة تنظيمية ايجابية بالمؤسسة إلا انه لا يوجد لديهم ولاء التنظيمي لها و ذلك من خلال انه، يتولد لديهم الشعور بان الاستمرار في المؤسسة ما هو إلا ضرورة فقط و ليس رغبة ، و كذلك إمكانية شعورهم بعدم وجود الدعم الجيد لهم من طرف المؤسسة من خلال عدم السماح لهم بالمبادرة، و أن العمل فيها ما هو إلا نتيجة لعدم وجود فرص عمل متاحة في مؤسسة أخرى، و بالتالي لا يوجد لديهم ولاء التنظيمي سواء كان الولاء مستمر أو معياري. وبالتالي فالتساؤل الذي يفرض نفسه هو:

- ما دور القيم و التوقعات التنظيمية في تحقيق أبعاد الولاء في مؤسسة ميدان الدراسة ؟

و يتفرع هذا التساؤل بدوره إلى الأسئلة التالية:

- ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الولاء المستمر في المؤسسة؟
- ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الولاء المعياري في المؤسسة؟

2.1.1. مبررات اختيار الموضوع:

من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- كون هذا الموضوع من مواضيع علم الاجتماع إدارة و عمل.
- الرغبة في دراسة الموضوع كونه ذا أهمية في المجال الإداري، و يلقي اهتماما متزايدا من مختلف الهيئات الرسمية.
- دور الثقافة التنظيمية الفاعل في استقرار و كفاءة عمال المؤسسة، و هذا ما يحتم ضرورة تحليلها و تفسيرها كظاهرة تنظيمية تفرض نفسها في حقل البحث السوسولوجي.
- دور الثقافة التنظيمية في إرساء قواعد و ضوابط تحكم سلوكيات الأفراد و تنظيميها بشكل رسمي وفقا لقيم تنظيمية متفق عليها مما يخلق شعور بالثقة التي تشجع العمال من اجل أداء أفضل و هذا ما يساهم في زيادة الولاء لدى عمال المؤسسة التي يعملون بها.

- الاهتمام بموضوع الولاء الذي يعد من المواضيع المعاصرة التي لم يتم إعطائها قيمتها في الدراسات العلمية عامة و السوسيولوجية خاصة.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي و هذا يعتبر كهدف رئيسي و تتفرع منه أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي و الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة.
- التعرف على دور القيم التنظيمية-كبعد للثقافة التنظيمية-في ترسيخ الولاء المستمر للمؤسسة.
- التعرف على دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الولاء المعياري للمؤسسة.
- التدريب على خطوات البحث العلمي و تطبيق أدواته.

4.1.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يتوقف نجاح المؤسسة على مدى فعالية كافة أنشطتها و العمليات الإدارية التي تقوم بها و المبنية أساسا على الثقافة التنظيمية السائدة، وما ينجم عنه من ولاء، رغم نسبة المفهوم.
- الثقافة التنظيمية تساعد على استقرار المؤسسة في تقديم خدماتها بطريقة سليمة و صحيحة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، خاصة إذا كانت تشجع على التميز .
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- تساعد الثقافة التنظيمية على تشكيل نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها داخل المؤسسة.

5.1.1. مفاهيم الدراسة:

- الثقافة التنظيمية: يوجد للثقافة التنظيمية عدة مفاهيم نذكر منها ما يلي:
- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم و الأخلاقيات و المعايير و العادات و التقاليد داخل المنظمة، و التي تساهم في تشكيل ثقافة أعضاء المؤسسة، و التي تؤثر على اتجاهاتهم و سلوكهم و أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.(ناصر قاسمي: 2011، ص.52).

- كما تعرف بأنها "مجموعة القيم و المعاني المشتركة و المفاهيم السائدة داخل التنظيم، و التي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها.(طارق طه:2008،ص.80)
- نجد بان هذين التعريفين ركزا على أن الثقافة التنظيمية قائمة أساسا على القيم و المعتقدات و المعايير و العادات و التقاليد و المعاني المشتركة التي تقوم عليها كل مؤسسة و التي تؤثر على اتجاهات أفراد المؤسسة و أدائهم للعمل بالشكل المطلوب منهم .
- كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "نمط من الفرضيات مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي و ضرورة التلاؤم الداخلي.(ماجد بن غرم الله بن محمد الحقيب الغامدي:2008،ص.11).
- ركز هذا التعريف على اعتبار أن الثقافة التنظيمية عبارة عن فرضيات التي اكتشفتها جماعة المؤسسة معينة من خلال تعاملها مع المشكلات التي واجهتها خلال العمل و عند تعاملها مع العالم الخارجي و محاولة تحقيقها للاندماج مع العالم الداخلي لها.
- كما تعرف بأن ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي التقليدي، و تكون مقدمة و مشتركة بين أعضاء المؤسسة و تعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المؤسسة.(أسامه الفراج:2011،ص.66).
- من خلال هذا التعريف نجده ركز على أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أسلوب للتفكير و طريقة معينة لممارسة السلوك الذي تشاركه مجموعة أعضاء المؤسسة و تميزهم عن غيرهم من الجماعات و ذلك لتحقيق أهداف محددة .
- و منه يمكن القول بان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من قيم : الانضباط ، احترام الوقت ، وتوقعات المرؤوسين من رؤساء إدارة المؤسسة و العكس، التي تجعل صورة المؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات .
- **الولاء التنظيمي:** يوجد عدة تعاريف للولاء التنظيمي نذكر منها ما يلي:
- يعرفه بأنه: إخلاص الموظف لعمله و منظمته، و التزامه بتحقيق الأهداف وظيفته و القسم الذي يعمل فيه و منظمته، و كذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي و المهني.(مراد احمد الكساني:2000،ص.41.42).
- و ركز هذا التعريف على أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة و إخلاص.

- كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه: مستوى الشعور الايجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية و الالتزام بقيمتها و الإخلاص لأهدافها، و الشعور الدائم بالارتباط معها و الافتخار بالانتماء إليها.(احمد بطاح: 2006،ص183).
- كما يعرف بأنه تعلق الأفراد بأهداف المؤسسة و قيمها، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة.(محمد المخلافي: 2001،ص191).
- و يعرف كذلك الولاء التنظيمي هو :عبارة عن شعور وجداني و يتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة و يسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم حيث انه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه و على المؤسسة أيضا،و حين يتحدث بصيغة نحن و ليس بصيغة انتم و ذلك طبعاً لأنه يحس نفسه جزء من المؤسسة.(مدحت أبو النصر: 2005،ص38)
- ركزت التعارف الثلاثة السابقة على أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة و الانجذاب لأهدافها و تعلقه بها و شعوره بأنه جزء من المؤسسة و المشاركة بحماس لتحقيق أهدافها .
- و منه يمكن القول أن الولاء التنظيمي يتمثل في رغبة العامل الشديدة في بذل أكبر جهد ممكن في أدائه لعمله ،بالاستعانة بقيم و أهداف المؤسسة ،من اجل تطويرها و المحافظة عليها و ضمان استمرارها.
- المفاهيم التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي:و تتمثل في:
- الفاعلية التنظيمية:تعرف بأنها قدرة إدارة المؤسسة و العاملين بها على استغلال البيئة في الحصول على الموارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد و القيمة الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة.(عادل السيد: 2003،ص95).
- إذن فاعلية المؤسسة تكمن في رضا العاملين على إدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى إنتاجية و التطور التنظيمي، و هذا بالقدرة على استثمار الموارد و تحقيق الأهداف المنشودة، و منه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية.
- التوازن التنظيمي: و هو اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات و أعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب إلى أفراد الالتزام بقيمه و أهدافه، و تقدم أعلى كمية و أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج و كذلك بالولاء له و عدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال و الجهد و الوقت لإعدادهم، و بالمقابل فان العامل يطالب مؤسسته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، و أن توفر له المكانة و المن و الاستقرار .(زيد منير عبوي: 2006،ص207).

فالتوازن التنظيمي أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد و المؤسسة و مدى قوتها التي تحدد من خلال الروح المعنوية العالية و الحماس الكبير لأداء العمل كمسار ايجابي، أو الصراع التنظيمي و ضعف الإنتاج كمسار سلبي، و من خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمؤسستهم.

-**الانتماء التنظيمي:** و يعني شعور الفرد بالحبّة نحو موضوع ما ينتسب إليه و يتحدد سلوك الفرد اتجاه ما ينسب إليه بمقدار درجة الحب أو العاطفة التي يمتلكها.(محمد سرحان خالد المخلافي: 200، ص.ص.193-194).

يعتبر الانتماء انتساب الفرد إلى مؤسسة ما و ارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي اعم و اشمل منه، و لذلك الانتماء هو احد العوامل المسببة للولاء و اللازمة لوجوده.

-**الالتزام التنظيمي:** و هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المؤسسة بالحوية و النشاط و منحها الولاء، و يمكن القول بان عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المؤسسة و قيمها، و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف و تجسيد تلك القيم.(خالد محمد احمد الوزان: 2006، ص.34).

و منه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد و الذي يظهر للعمل و التفاعل بالأسلوب الذي يمكنه من تحقيق مصالح و المؤسسة، فهو بذلك يصب في نفس القالب الذي يصب فيه الولاء التنظيمي، و هذا يعني أن الالتزام التنظيمي هو مرادف للولاء التنظيمي.

7.1.1..الدراسات السابقة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث و بالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين و التبصر بأخطائهم، لذلك تم القيام بالبحث و التقصي عن دراسات مشابهة لدراستنا هذه فقد قمنا باختيار بعض من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة التي رأيناها مفيدة لدراستنا هذه و تزويد معلوماتنا حول موضوع البحث حتى تتمكن من الإلمام بعناصره كما يمكن توضيح العلاقة بين دراستنا و هذه الدراسات من خلال أوجه الاتفاق و الاختلاف بينهما، و فيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1.7.1.1..الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

-الدراسة الأولى:

دراسة مقدمة من طرف الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم algal-وحدة eara- بالمسيلة- و هي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف-الجزائر- عام 2006.

و كان الغرض من هذه الدراسة:

-معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و موضوع الأداء.

-التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة و أداء العاملين.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم في تشكيل أنماط السلوك لدي المبحوثين.

- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد الثقافة القوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- المساهمة في دراسات المعوقات و العراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

و في ضوء مشكلة الدراسة تبلورت في السؤال الرئيسي التالي:

-كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

و يتفرع من السؤال الرئيسي السابق عدد من الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها و هي :

-ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟

-هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام و العمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟

-هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل و احترام الوقت و المشاركة في

اتخاذ القرارات و أداء الموارد البشرية؟

و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة و بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عمال شركة الألمنيوم للجزائرية تم توزيع 88 استمارة من مجموع 92 عامل كذلك اعتمد الطالب على المقابلة و الملاحظة و قد أسفر تحليل بياناتها على النتائج التالية:

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين و هذا يتطابق مع راء العمل في المؤسسة فأدائهم يرتفع بمدى إيمانهم بأهمية جماعية العمل و مدى رضاهم و انتمائهم لفريق العمل،

إضافة إلى مدى التعاون و التفاهم و التجانس الذي يسود فريق العمل و كذا احترام الجهود المبذولة من قبل العاملين و أخذها في الاعتبار و إعطائها القدر المستحق من التقدير إضافة إلى وجود إحساس كبير بالولاء للمؤسسة لدى العاملين.-

تبين ان المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتهج وسائله من إعطاء استقلالية للعاملين و التقليل من المركزية المفرطة و الاهتمام الجدي بالعاملين مما من شأنه التأثير على الأداء و تحقيق أداء منخفض و هذا ما قد يتجلى من خلال النتائج المالية، و هذا ما يتبين لنا صحة الفرضية الثانية تؤثر الثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

إن المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طرق العمل مما من شأنه أن يكبت قدرات و مؤهلات العاملين خاصة و أن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من هذه الخبرات و المهارات و القدرات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي، و هذا ما بين لنا صحة الفرضية الثالثة تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار و الإبداع على أداء العاملين.

-تبين أن مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة تمكنهم من تحقيق حاجات ذاتية و غير ذاتية و هي مطابقة لنتائج الكثير من الباحثين الذين اهتموا بدراسة الحوافز و الدافعية مثل ماليو، ماكيلاند، احمد صقر عاشور و غيرهم و هذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الخامسة تؤثر ثقافة المنظمة و التي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

من خلال النتائج السابقة و التدليل على الفرضيات الفرعية تستطيع القول أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الموارد البشرية.

-الدراسة الثانية :

قدمت هذه الدراسة من طرف نور الدين بوراس بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2013-2014. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسه.

التساؤل الرئيسي:

ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟
التساؤلات الفرعية:

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

أهداف الدراسة:

معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية.

-أهمية العلاقة بين العمال و القادة عن طرق عملية الثقافة التنظيمية.

-معرفة دور القيادة و مهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

-التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

لفت انتباه المؤسسات و القادة إلى واقع الثقافة التنظيمية و كيفية تنميتها.

محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين و تنمية ثقافتهم و قدراتهم

دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي تمثل مجتمع الدراسة العمال في المركب المنجمي للفوسفات
بجبل العنق حسب مصلحة الموارد البشرية بالمركب من المجموع الكلي للعاملين بالمركب 943دائمون و
370متفاعدون.

تمثلت عينة الدراسة في عينة الطبقية بنسبة(10.72%) من العاملين بالمركب بما يعادل (62.11%) من

العاملين في الإدارة للحصول على (100) عامل من العينة حسب المصالح.

و يتم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي:

القيادة الإدارية و تفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة و الاطمئنان و المصادقية لهم، مما
يساعدهم على التكيف و التأقلم مع البيئة الجديدة.

القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة و متزنة و متسلسلة و متواصلة مما يعزز الروابط و العلاقات بينهم.

أن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين و تقترب منهم لقراءة احتياجاتهم مما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.

أن المورد البشري ساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير و تطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل حيث يزيد ولائهم و انتمائهم و تزيد دافعيتهم للعمل.

تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية و العاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

أن القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة و المحافظة عليها دون تأثيرات خارجية و داخلية.

و من خلال كل ما تقدم نستنتج أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات و العوامل.

2.7.1.1..الدراسة المتعلقة بالولاء التنظيمي: تمثلت في :

مزوار منوية ، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، و هي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة احمد بوقره - بومرداس-عام 2013/2012.

و كان الغرض من هذه الدراسة:

-تسليط الضوء على الولاء التنظيمي و التعرف على أدبياته.

توضيح العلاقة بين التحفيز و الوصول إلى كسب ولاء العمال.

اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال.

-معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة"مجمع الصناعي لاسمنت الجزائر، الشركة

الوطنية لمنشات السكة الحديدية" و هل للحوافز التي يتلقونها دور في هذه الولاء.

و في ضوء مشكلة الدراسة تبلورت في سؤال الرئيسي التالي:

-ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة؟

و يتفرع من السؤال الرئيسي السابق عدد من الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها وهي :

ما طبيعة العلاقة بين الحوافز و الولاء التنظيمي؟

-ما هو مستوى رضا مفردات العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة لهم؟

-ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى مفردات العينة المدروسة؟

-هل هناك اختلاف في تأثير مختلف أنواع الحوافز على الولاء التنظيمي؟

و يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان و المقابلة كأدوات لجمع البيانات على عمال مؤسسات القطاع العمومي و اخذ مؤسستين هما عمال الشركة الوطنية لأشغال السكة الحديدية و المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر حيث تم توزيع 230 استمارة و تم استرجاع 185 منها و قد أسفر تحليل البيانات على النتائج التالية:

يبرز صحة الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز و الولاء التنظيمي حيث تبين أن اغلب محددات الولاء التنظيمي هي عبارة عن حوافز إن لم تكن مادية فهي معنوية و لهذا توصلنا على انه يوجد علاقة ارتباط قوية موجبة بين الحوافز و الولاء التنظيمي.

تم التوصل إلى نفي الشرط الأول من الفرضية الثانية: مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة ضعيف، حيث توصلنا خلال الدراسة أن مستوى رضاهم عن الحوافز الممنوحة متوسط.

توصلنا إلى نفي الشرط الثاني من الفرضية الثالثة الذي مفادها أن: يتأثر مستوى الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية انه لا توجد علاقة بين الخصائص الشخصية و الولاء التنظيمي و هذا عكس الكثير من الدراسات التي أجريت في الموضوع حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية و الولاء التنظيمي.

تبين صحة الفرضية الرابعة التي مفادها: يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة حيث توفر الحوافز المتعلقة بالمناح التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحوافز المعنوية و المادية و هذا لان الإنسان يبقى شخصية معقدة و كومة من المشاعر و بالرغم من اهتمامه بالماديات إلا انه لكسب ولاءه و اهتمامه بالمؤسسة علينا كسب قلبه.

3.7.1.1..مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

-تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية و تمثلت هذه الدراسات في دراسة الياس سالم، و كذا دراسة نور الدين بوراس.

- تم الاستفادة أيضا من هذه الدراسات في البناء المنهجي للدراسة، و بالأخص في اختيار المنهج و اختيار أداة جمع البيانات خاصة دراسة مزوار بوبية.

4.7.1.1..العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

و هنا تم تناول أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة من جهة، و أوجه الاختلاف بينهما من حيث الهدف و المجال...من ناحية أخرى، و ذلك كما يلي:

.-أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاتفاق بينهما في عدة نقاط أهمها:

- تتفق الدراسات خاصة الأولى و ثانية مع هذه الدراسة في تناولها للثقافة التنظيمية، اما الدراسة الثالثة فتتفق معها في دراسة متغير الولاء التنظيمي.

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة جميعا في المنهج المتبع و هو المنهج الوصفي، و استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة مزوار منوبة في تناول بعض أنواع الولاء التنظيمي كالولاء المستمر و الولاء المعياري.

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة نور الدين الياس في تناول بعض القيم التنظيمية كالاتصال و احترام النظام الداخلي للمؤسسة، و كذلك اتفقت معها في الهدف منها من خلال معرفة الدور الذي يحدثه متغير على آخر.

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الياس سالم في كونها دراسة جزئية، أي لها نفس ظروف العمل من قوانين و لوائح و سياسات عامة تحكمها و نفس السلوكيات التي ينتهجها العمال، فهم ينتمون لثقافة واحدة.

.أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

- لعل أهم اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة التي يتم التطرق لها في هذه المذكرة هو الميدان المعرفي حيث أن دراستنا تنتمي إلى علم الاجتماع تخصص إدارة و عمل بينما تنتمي الدراسة أولى و ثالثة إلى مجال معرفي آخر كما تبين في عرض المعلومات بنجاز كل دراسة.

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الهدف خاصة الأولى و الثالثة، حيث ان الغرض منها معرفة دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، بينما اختلف الغرض كل من دراسة الأولى و الثالثة هو محاولة معرفة الأثر الذي يتركه المتغيرين احدهما على الآخر.

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في المجال الزماني.

- اختلفت أيضا هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث المجال المكاني في نوع القطاع أو المؤسسة ميدان الدراسة فكان بعضها في المركب المنجمي للفوسفات و أخرى في شركة الألمنيوم الجزائرية.

2.1. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.2.1..فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات هي حلول أو تفسيرات مؤقتة يضعها الباحث بنا على قراراته وخبراته في الموضوع لحل مشكلة البحث وكتب جميع فرضيات البحث بطريقة يجعلها وثيقة الصلة بمشكلة البحث.(محمد الصاوي محمد مبارك:1982، ص56).

و تعتمد صياغة الفرضيات بشكل عام على المراحل السابقة من البحث، حيث يتم وضع الاقتراحات النظرية، القابلة للاختيار عن أسباب المشكلة، و أبعادها المختلفة، و كيفية معالجتها.

و كون هذه الدراسة تقوم على محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي:

-ما دور القيم والتوقعات في تحقيق أبعاد الولاء في مؤسسة ميدان الدراسة.

الفرضية الرئيسية "العامة":

و من خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية.

-تساهم القيم والتوقعات التنظيمية في تحقيق أبعاد الولاء في مؤسسة ميدان الدراسة.

انطلاقا من هذه الفرضية تصاغ الفرضيات الفرعية التالية:.

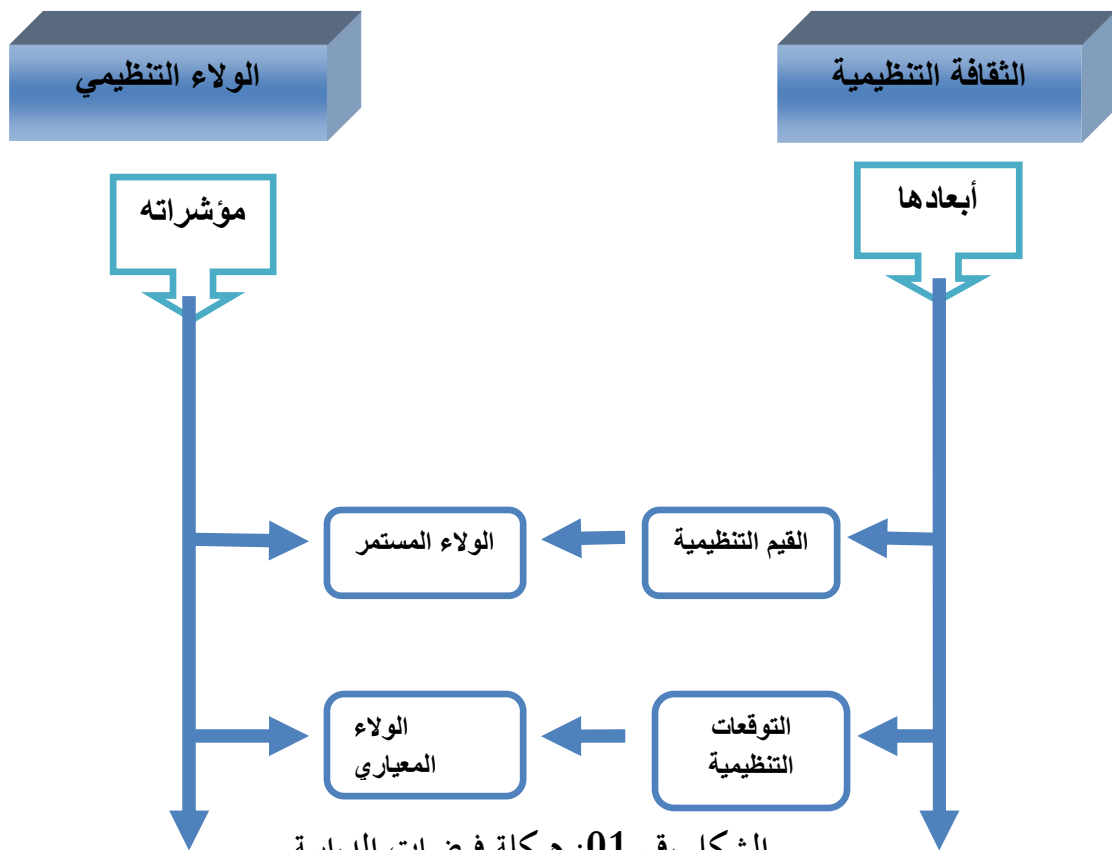
الفرضية الأولى:

تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الولاء المستمر بالمؤسسة.

الفرضية الثانية:

-تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الولاء المعياري في المؤسسة.

توضح بناء الفرضيات الدراسة بأبعادها و مؤشراتهما من خلال المخطط التوضيحي التالي:



الشكل رقم 01: هيكله فرضيات الدراسة.

المصدر: إعداد الطالبة.

2.2.1. منهج الدراسة:

يعتبر البحث العلمي ما هو إلا جملة من المراحل المضبوطة بقواعد معينة، و التي تسعى في كل العلوم إلى الوصول إلى الحقيقة، التي سمتها الموضوعية و الترتيب و الدقة ، و بالتالي فالمنهج "مجموعة

الإجراءات الذهنية، التي يمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي يستقبل عليها، من اجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها.(محمد طه بدوي:2000،ص 115)

و تختلف المناهج البحثية باختلاف المواضيع و تشعبها، و ذلك حسب طبيعة الموضوع أو الظاهرة المدروسة ، التي تملي على الباحث نوع المنهج المستخدم .

و باعتبار أن الدراسة تنطوي تحت مجال البحوث الوصفية، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج الأساسي و الغالب في معظم العلوم الاجتماعية و الإنسانية، من خلال تقديم دراسة كيفية لظاهرة توضح خصائصها و مميزاتها، و دراسة كمية توضح حجمها و متغيراتها و درجة ارتباطها مع غيرها من الظاهر الأخرى، بحيث يعرف المنهج الوصفي :

على انه "دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وإبعادها وتوصيف العلاقات بينها ، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها."(محمد على محمد :1986،ص.18)

و لقد تم اختيار هذا المنهج الوصفي نظرا لتماشيه مع مشكلة الدراسة و التي كانت نتيجة لواقع ملموس داخل أي تنظيم إداري، قصد تقديم صورة واضحة عن إشكالية الثقافة التنظيمية و دورها في الولاء التنظيمي، من خلال محاولة الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيقها للولاء التنظيمي لدى الموظفين. و قد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقا للخطوات التالية:

ـ الشعور بمشكلة الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي، و السعي نحو جمع المعلومات و البيانات التي تساعد في دراستها، ثم تحديدها في تساؤل رئيسي هو ما دور بعدي "القيم، التوقعات" في تحقيق أنواع الولاء، و التساؤلات الفرعية المذكورة في الإشكالية .

ـ و قد تم تحديد المجتمع الموضح في مجالات الدراسة.

ـ و قد تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، ثم بعد ذلك الانتقال إلى تحليل و تفسير النتائج و الخروج إلى استنتاجات محددة.

3.2.1..مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة في البحوث الاجتماعية ذات الطابع الميداني أمر ضروري في هذا النوع من الدراسات، و ذلك لان الظواهر الاجتماعية المدروسة في مثل هذه العلوم قابلة للتغير في إطار تغير المجالات، المكانية، البشرية و الزمنية، بالتالي تتغير نتائج البحوث لهذه الظواهر بتغير المجالات الثلاثة أو حتى بتغير مجال واحد من المجالات الثلاثة، هذه المجالات تحدد انطلاقا من عنوان الدراسة أو البحث المطروح و الهدف منه و هو ما نفصل فيه كما يلي:

1.3.2.1المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان باعتبار تتكون من مجموعة من المصالح ، و هي من المؤسسات العمومية التي تتضمن مجموعة من العمليات الإدارية المختلفة من اجل الوصول إلى أهدافها.

تعرف بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، و الاستقلال المالي و توضع تحت وصايا الوالي.

حيث نشأت في الثمانيات كان يوجد مستشفى واحد على مستوى تراب الولاية بسكرة و هو مستشفى حكيم سعدان، و يقع في شارع الحكيم سعدان بسكرة، و يتربع على مساحة تقدر ب14 هكتار إلا أن هذه المساحة تقلصت إلى 08 هكتارات بسبب استغلال جزء كبير منها لبناء ملحقة التكوين المتواصل و أيضا المركب الرياضي، أنشأ في 1895 من طرف الأخوات البيضاوات و تم تأميمه في 1972 و حمل اسم حكيم سعدان (احمد شريف سعدان)، في هذه النشأة تحول المستشفى من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية وفقا للمرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في جمادى عام 1428 الموافق ل:19ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و تسييرها.

من بين أهم المهام التي تقوم المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان ما يلي:

- **الخدمات العلاجية:** يهدف هذا المستشفى إلى تقديم رعاية طبية في مختلف التخصصات، و بمستوى جيد، معرفة و ممارسة مفهوم الخدمات الوقائية و المساعدة، و خدمات إعادة التأهيل كعناصر ضرورية للرعاية الكلية للمرضى، و جعل هذه الخدمات متوفرة للمجتمع من خلال الرعاية الصحية الأولية التي تقدمها الوزارة.
- **التدريب:** توفير المجال التعليمي و التدريب المتكامل لطلاب و أطباء الامتياز، و طلاب الدراسات العليا، و طلاب التخصصات الطبية المساعدة بكلية الطب و العلوم الطبية، تنظيم برنامج تعليم طبي مستمر لأعضاء هيئة التدريس و الأطباء و مختلف الفئات من منسوبي التخصصات الطبية المساعدة.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان تحتوي على مجموعة من المصالح المهمة التي تتضمن كل واحد منها مجموعة من المهام تقوم بها ، و التي تخضع للقانون الداخلي للمؤسسة .

-المدير: يعين من طرف وزير الصحة حيث يقوم بالمهام التالية:

- تسيير المؤسسة
- الأمر بالصرف في ما يخص نفقات المؤسسة
- تسيير الميزانية
- المصادقة على مختلف الوثائق
- القدرة على سلطة العقاب و منح المكافآت

- مكتب التنظيم: يضم هذا المكتب مكتب الأمانة و مكتب التنظيم، و تعتبر أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى تقوم باستقبال الموظفين و المواطنين و تنظيمهم كما تقوم باستقبال البريد الوارد و الصادر، أما مكتب التنظيم فهو ذات صلة مباشرة بالمدير يتلقى جميع المراسلات و يقوم بمراقبة العمليات الصادرة و الواردة.

-مكتب الاتصال العام: و هو عبارة عن وسيط بين إدارة المؤسسة و وزارة الصحة و السكان و كذا مختلف الإدارات الأخرى عن طريق شبكات الإعلام الآلي كالانترنت و الاكسترنات.

-المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: تضم ثلاث المديرية ثلاث مكاتب:

-مكتب الميزانية و المحاسبة: و من مهامه:

- إعداد وصلات الطلب
- إعداد الفواتير
- إعداد الميزانية
- حساب مصاريف المهمات و العمال

-مكتب الصفقات: يتكفل بـ :

- إعداد الوثائق و الإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات
- إعداد دفاتر الشروط
- الإعلان عن المناقصات
- تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح و تقييم العروض
- كتابة و تسجيل محاضر الأضرفة و تقييم العروض
- كتابة و تسجيل الاتفاقيات.

-مكتب الوسائل و الهياكل العامة: ينقسم هذا المكتب إلى:

- أعمال العامة: تضم ما يلي:
- مراقبة أعمال المقاولات
- متابعة و مراقبة أعمال الترميم و البناءات الداخلية
- أعمال الجرد: و تضم ما يلي:
- تسجيل كل العتاد و ترقيمه
- متابعة تحركات العتاد بالمستشفى
- مطابقة ما هو موجود في الوثائق بما هو موجود فعلا في المستشفى

-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: هي عبارة عن وسيط بين الإدارة و شبه الطبيين حيث تقوم بما يلي:

- إعداد برامج الأطباء و شبه الطبيين
- دراسة احتياطات الطبيين و شبه الطبيين

و تنقسم هذه المديرية إلى:

- مكتب الدخول: من مهامه:

- متابعة تحركات المريض من دخوله إلى خروجه
- تقييم إحصائيات المرضى شهريا و سنويا
- تقديم التقارير الشهرية و السنوية لوزارة الصحة
- تحويل المرضى إلى مؤسسات استشفائية أخرى
- تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة و التصريح بها لدى المصالح الحكومية
- الاحتفاظ بأرشيف المؤسسة

- مكتب التعاقد و حساب التكاليف: من مهامه:

- حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة
- التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفهم

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية و تقييمها و تنظيمها: من مهامه:

- تنظيم مختلف النشاطات داخل مصالح المؤسسة
- توزيع العمال على المصالح حسب الاحتياجات
- تقييم نشاطات آخر المدة (شهريا و سنويا)

-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة: و تنقسم إلى مكتبين:
مكتب صيانة التجهيزات الطبية و مكتب صيانة التجهيزات المرافقة و تهتم بما يلي:

- المحافظة على مختلف التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة
- تصليح الآلات و تزويدها بالمواد اللازمة.

2.3.2.1..المجال البشري:

باعتبار مجتمع البحث هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي تجري عليها البحث و التقصي.(موريس
الجلس:2004،ص.289.)

و قد تمت الدراسة على مستوى موظفي مؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة، و كان عدد مفردات مجتمع الدراسة 520موظف مقسمة حسب 4 فئات المتمثلة في الأطباء و شبه طبيين إداريين و عمال مهنيين.و قد تم اختيار هذا المجتمع لتوافقه مع الظاهرة المدروسة من خلال وجود عملية الثقافة التنظيمية بين هذه الفئة الإدارية،ولكبر حجمه نسبيا تم أخذ جزء منه.

جدول رقم 01:فئة الأطباء:

الأطباء الأخصائيين	الأطباء العامون	الأطباء النفسانيون	الصيدالة
42	43	5	5
95			

جدول رقم 02: فئة الشبه طبي:

مشغل أجهزة التصوير الطبي	عون طبي في التحذير	المخبريون	مساعد اجتماعي	مساعد ممرض	ممرض	مساعد طبي
10	01	32	02	56	102	07
210						

جدول رقم 03: فئة العمال المهنيون

عون وقاية	عامل مهني بالتوقيت	عامل مهني بالتوقيت الجزئي	سائق سيارة مستوى 1	عامل مهني مستوى 2	عامل مهني مستوى 1	عامل مهني خارج الصنف	حارس
13	08	95	05	16	12	02	01
152							

الجدول رقم 04:فئة المصالح الإدارية

المدير	مكتب التنظيم العام	مكتب الاتصال	المديرية الفرعية للمالية	المديرية الفرعية للموارد البشرية	مديرية المصالح الصحية	مديرية صيانة التجهيزات
01	01	03	16	12	28	03
64						

3.3.2.1.المجال الزمني:

لقد عرفت الدراسة الميدانية للبحث مرحلتين:

المرحلة الأولى : كانت في 02 فيفري إلى غاية شهر مارس تم الذهاب إلى مكتب مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية و مكتب مدير موارد البشرية من اجل الحصول على عدد المصالح و الفئات الكلية للعمال بالمؤسسة.

المرحلة الثانية : كانت من أواخر شهر مارس إلى غاية شهر ماي و فيها تم توزيع الاستمارات و إرجاعها و أيضا تفرغ البيانات و تحليلها و عرض و مناقشة النتائج.

4.2.1. أداة الدراسة:

إن تعدد الأدوات أثناء التناول الامبريقي أمر مستحب لأنه يوفر نوعا من الدقة ، وكل بحث علمي يتطلب في جمع بياناته أدوات محددة تتماشى مع الموضوع والهدف منه والذي يرتبط بحد ذاته بمنهج العمل، وبالنسبة لهذه الدراسة فتم استخدام الأداة التالية:

استمارة الاستبيان: حيث يعرف على انه أداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.(عبد الرحمان بن عبد الله الواصل:1999، ص ص59-60). كما عرف الاستبيان بأنه مجموعة من العبارات أو الجمل التي تعطي لأفراد البحث لاستقراء ميولهم أو أفكارهم أو آرائهم أو مشاعرهم.(محمد زياد حمدان:1989 ص94) والاستبيان هو أداة يستخدمها الباحثون للحصول على الحقائق ، وتجميع البيانات وذلك من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده وتقنيه ويقوم المحييب بملئه بنفسه، ويسلم هذا النموذج لعينة كبيرة نسبيا من أفراد مجتمع البحث.(فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة:2002، ص117).

وقد كان الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة من حيث طبيعة البناء ، إذ شمل على عبارات مغلقة ذات مقياس ثنائي، تدور حول إشكالية الثقافة التنظيمية و دورها في الولاء التنظيمي، جملة من العبارات صيغت وفق فرضيات البحث بطريقة ميسورة الفهم للمبحوثين و قد تم توزيعها على أفراد العينة و المتمثلين في الموظفين الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة.

و قد تضمن الاستبيان محاورين هما:

المحور الأول: تضمن عبارات حول الثقافة التنظيمية و التي انقسمت إلى بعدين هما القيم التنظيمية و التوقعات.

المحور الثاني: تضمن عبارات حول الولاء التنظيمي و الذي انقسم إلى بعدين هما الولاء المستمر و الولاء المعياري.

جدول رقم 05: تقسيم محاور الاستبيان

المحور	الأبعاد	تقسيم العبارات	مجموع العبارات
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	9	18
	التوقعات التنظيمية	9	
الولاء التنظيمي	الولاء المستمر	9	18
	الولاء المعياري	9	

المصدر: إعداد الطالبة.

5.2.1. صدق الاستبيان: و يقصد بالصدق الاستبيان مدى صلاحية الاستبيان لقياس ما وضع لقياسه فالاختبار أو الاستبيان الصادق يكون عادة اختباراً أو استبياناً ثابتاً، لكن الاختبار الثابت قد لا يكون صادفاً، و بغرض التأكد من صلاحية استبيان الدراسة، فقد تم عرضه على 4 محكمين من الأساتذة في الكلية لهم اهتمام بالموضوع، و المنهجية بهدف أفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها و كفاءتها في قياس متغيرات الدراسة. و قد تحقق صدق الاختبار إلى حد الاختبار إلى حد كبير بشهادة المحكمين، و ذلك بعد إحداث التعديلات المطلوبة على القياس، و لقد تم قياس صدق الأداة باستعمال معامل لاوشي من خلال تطبيق القانون التالي:

$$\text{ص.ب.} = \frac{\text{عدد المقبولين}}{\text{مقبولين غير و المقبولين العبارات عدد}}$$

$$\text{ص.ب.} = \frac{31}{36} = 0.86$$

ص.ب.: صدق البند

6.2.1. ثبات الاستبيان: ويقصد به مدى الدقة أو الاتساق أو استقرار النتائج و من الطرق المستخدمة لقياس درجة ثبات الأداة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة التجزئة النصفية، قسم خاص بالأسئلة التي تحمل الأرقام الفردية، و قسم خاص بالأسئلة التي تحمل الأرقام الزوجية و بعد ذلك تم حساب معامل الارتباط سبيرمان بالقانون التالي (حمزة محمد دودين: 2010، ص.123).

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

وقدرت النتيجة ب: 0.82 و ذلك باستخدام معامل ثبات الأداة و الذي يساوي :

$$\text{معامل الارتباط } 2 \times \frac{\text{ثبات الأداة} = \text{معامل الارتباط } + 1$$

و كانت النتيجة 0.90 و هذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لأنها تقدر ب 0.90 و هنا تكون درجة الارتباط قوية جدا

7.2.1. عينة الدراسة: تعرف العينة "هي ذلك الجزء من المجتمع التي تجرى اختيارها وفق قواعد و طرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا" (عبد المجيد لطفي : 2000، ص.353) و العينة نوعان هما ك احتمالية و غير احتمالية.

وفي هذه الدراسة تم تطبيق العينة الاحتمالية، وبالتحديد العينة الطبقية والتي هي اختيار عينة تمثل المجموعات الفرعية في مجتمع الدراسة بنفس نسبتها في ذلك المجتمع، و يمكن أيضا أن تستخدم في اختيار عينات متساوية من كل المجموعات الفرعية إذا كان البحث يستهدف المقارنة بينها. "(المغربي كامل محمد : 2002، ص.83)

وبما أن مجتمع الدراسة كان موظفي مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان الذي كان عددهم الإجمالي 521 موظف دائمين موزعين عبر 4 فئات المتمثلين في: فئة الأطباء، شبه الطبيين، إداريين، عمال مهنيين، وتم اخذ نسبة 15% من المجتمع الكلي للدراسة وهذا ما يعادل 78 موظف.

وتم اخذ من كل طبقة نسبة 15% بالاعتماد على طريقة التوزيع المتناسب وفق القانون التالي:

$$\frac{\text{عدد افراد الطبقة X عدد افراد الطبقة الكلية}}{\text{عدد افراد المجتمع الاصلي}}$$

مثال: فئة الأطباء: 95 → 521

x → 78

$$X = \frac{95 \cdot 78}{521} = 14$$

ملاحظة: نفس الطريقة طبقت على الفئات الأخرى وكانت النتائج النهائية كالآتي:

- فئة الأطباء: 14 موظف.
- فئة الشبه طبيين: 31 موظف.
- فئة الإداريين: 10 موظفين.
- فئة العمال المهنيون: 23 موظف.

ويجمع هذه النتائج نحصل على 78 موظف يوزع عليه الاستبيان.

وتم كذلك تطبيق هذه العينة من خلال الاعتماد على قائمة الموظفين المتحصل عليها من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور "سعدان".

ملاحظة: تم توزيع 78 استمارة استبيان إلا أن تم استرجاع 60 استمارة فقط و منه نجد ان معامل الردود :

$$\frac{\text{الافراد الذين استجابو للاستخبار}}{\text{اجمالي افراد العينة}} * 100$$

$$\frac{60}{77} * 100 = 78.94\%$$

معامل الردود: 78.94%

8.2.1. الأساليب الإحصائية:

لقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية و هذا من اجل إعطاء الصبغة العلمية الموضوعية على الدراسة و هذا من خلال استخدام النسبة المئوية من اجل تحليل و تفسير البيانات وحيث تعطى بالعلاقة التالية :

-النسبة المئوية: (صلاح احمد مراد:2002،ص.65)

$$\frac{100 * \text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

كما تمت الاستعانة بالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري في إعطاء النتائج العامة و الذي يعطى بالعلاقة التالية

-المتوسط الحسابي:

$$\frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد الخيارات}}$$

-الانحراف المعياري للتعرف عن درجة التشتت بين استجابة عينة البحث:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{\sum f_i} \times f_i$$

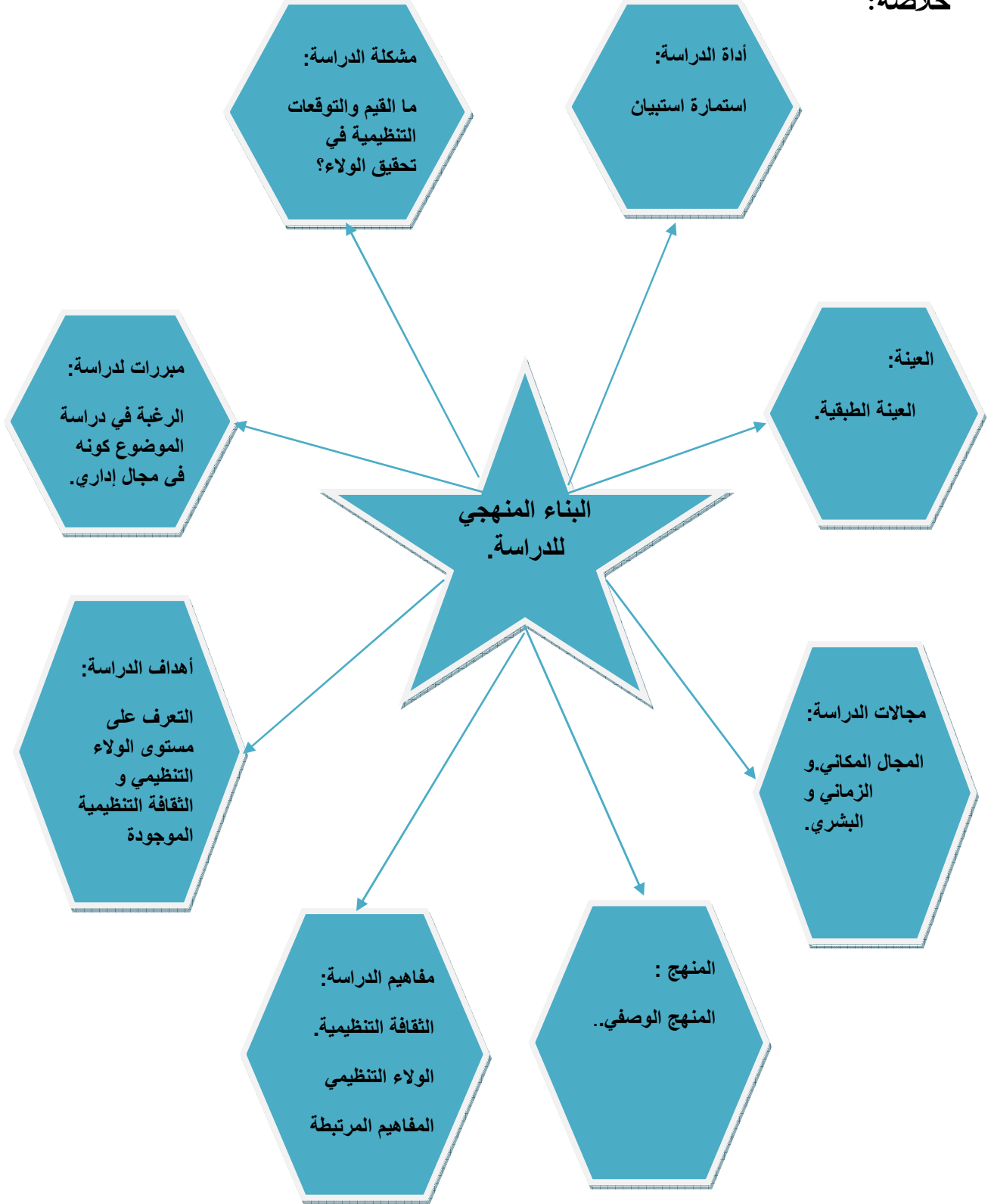
- التوزيع المتناسب:(هالة منصور، 2000، ص.06)

$$\frac{\text{عدد افراد الطبقة } x \times \text{عدد افراد الطبقة الكلية}}{\text{عدد افراد المجتمع الاصلي}}$$

- معامل لاوشي لقياس صدق المحكمين.

-معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي للاستمارة و لاختبار الفرضيات.

خلاصة:



قائمة المراجع:

1. القاموس:

1. ناصر القاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

الكتب:

1. احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية: دار الشروق، الأردن، 2008.
2. حسن حريم: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال-، دار حامد، الأردن، د.س.ن.
3. زين منير عبوي: التنظيم الادري"مبادئه و اساسياته"، دار اسامه، عمان، 2006.
4. طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر، الإسكندرية، 2008.

المذكرات:

1. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاداب و العلوم الانسانية، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة المنصوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
2. خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
3. دانا لطفي حمدان: العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
4. ماجد بن غرم الله بن محمد الحقيب الغامدي: ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

المجلات:

1. أسامة الفراج: نموذج مقترح الخصائص الثقافية التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول، المعهد العالي للتمنية الإدارية، دمشق، سوريا، 2011.

2. عادل السيد: الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة و علاقته بفعالية الجامعية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية العدد 43، 2003.

3. - محمد سرحان خالد المخلافي: أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة الجامعة، دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001.

الفصل الثاني: مرتكزات الثقافة التنظيمية

تقديم

1.2. الثقافة التنظيمية عناصرها، أنواعها، وظائفها.

1.1.2. خصائص الثقافة التنظيمية.

2.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية

3.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية

4.1.2. أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية..

5.1.2. وظائف الثقافة التنظيمية..

2.2. طرق اكتساب الثقافة التنظيمية.

1.2.2. محددات الثقافة التنظيمية.

2.2.2. آليات خلق الثقافة التنظيمية.

3.2.2. مراحل تكوين الثقافة التنظيمية.

4.2.2. أدوات المساعدة لخلق الثقافة التنظيمية.

خلاصة.

تقديم:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في الأوساط الأكاديمية، لذلك كان من اللائق ان نتطرق إليه بشيء من التفصيل و التعمق، كما سنحاول تسليط الضوء على جملة من العناصر المكونة لهذا الموضوع، محاولين بذلك الإمام بجميع جوانبه. لان الثقافة التنظيمية تمثل سلوك الموجود داخل المؤسسة فهي إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك الذي يحوي بين هذه المكونات من اجل الوصول إلى الربط بينهما تفاعلا و انسجاما و تنوعا و تكاملا.

1.2. الثقافة التنظيمية، عناصرها، أنواعها، ووظائفها:

1.1.2. خصائص الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها التالي:

-**الثقافة نظام مركب:** تتكون من المكونات أو العناصر الفرعية التي تفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية: الجانب المعنوي) النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار، الجانب السلوكي (عادات و التقاليد أفراد المجتمع، و الآداب و الفنون، و الممارسات العملية المختلفة)، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة و ما إلى ذلك).

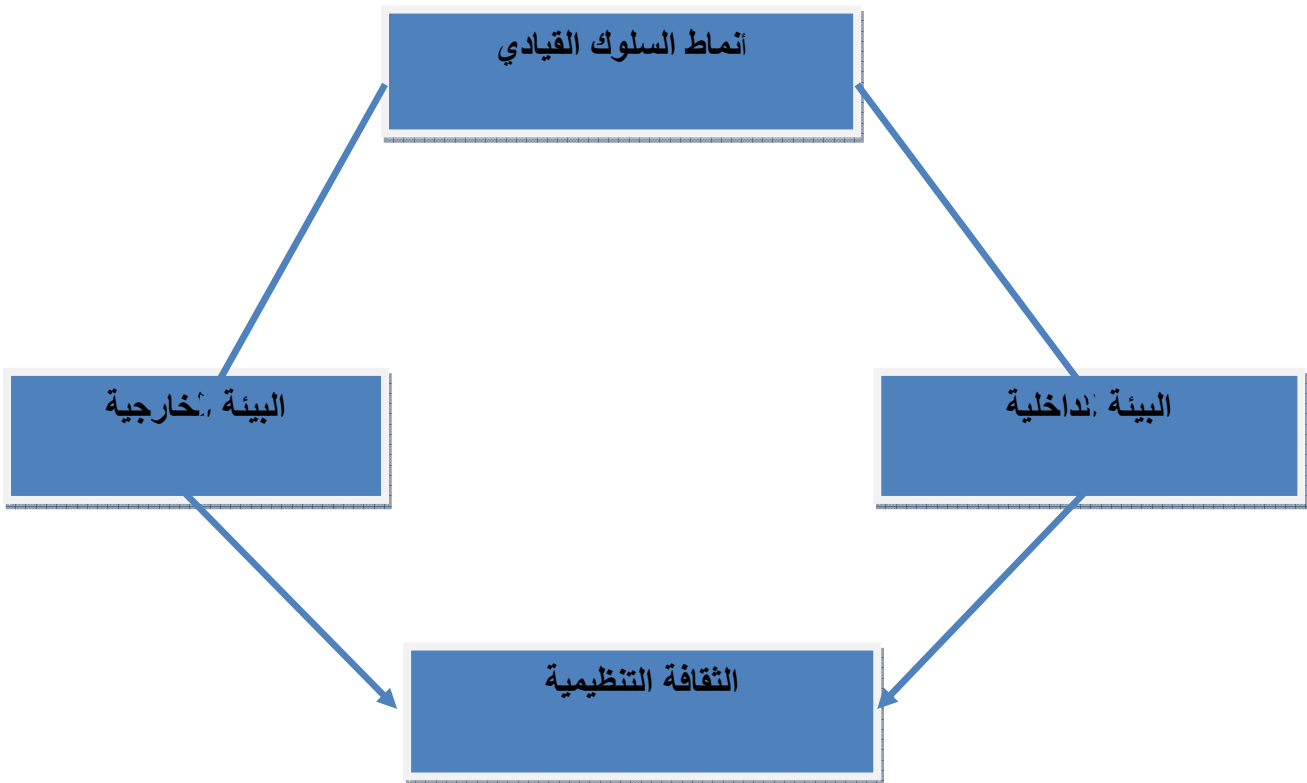
الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأي تغير يطرأ على جوانب نمط الحياة لا بد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعليمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة و تتزايد الثقافة من خلال ما تصفيه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي و الانتقال بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.

5.1.1. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المؤسسة و ما يحدث فيها من جانب آخر.

6.1.1. الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا و مخرجا تنظيميا في أن واحد: تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المؤسسة كافة، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية و الفنية بمحيط عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم و الاتجاهات و الافتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها، و هذا يعني أن الاستراتيجيات و الهياكل التنظيمية و العمليات المؤداة و سلوك إدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة، و من ثم فان الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا و مخرجا تنظيميا في نفس الوقت، و لذلك يصعب تغييرها، و تتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة.(مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة:200،ص.45)



الشكل رقم 02: الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية
المصدر: (صالح بن سعد المريعي:2008،ص.53).

و مما سبق يمكن القول أن للثقافة التنظيمية مجموعة من خصائص المميّزة لها باعتبارها ثقافة تمثل نظام مكتسب كما أنّها تمثل مدخلا و مخرجا تنظيميا في أن واحد من خلال أنّها تتأثر بالنظم الاجتماعية و الفنية المحيط بها، وأنّها تتميز بخاصية التكيف مع هذه النظم ، و نجد بان هذه خصائص تختلف من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب طبيعة المجتمع الموجودة فيه.

2.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها:

. القيم التنظيمية: هي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمؤسسة، يدركها أعضاؤها و يتعايشون معها، و يعبرون عنها.(موسى اللوزي: التنمية الإدارية، 2001، ص.223).

كما أنّها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، و يلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض، و الصواب و الخطأ، و هي قناعات راسخة مستمدة من القيم الدينية و السياسية و الاقتصادية للمجتمع.

. العادات التنظيمية و الطقوس: يقصد بها تلك الأحداث و الأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة، و التي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المؤسسة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة.(ديف فرانسيس، مايك وودكوك: 1995، ص.19).

المعتقدات: تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و غيرها من المهام التنظيمية، لذا فإننا نجد معتقدات سلبية و أخرى ايجابية، كالصداقة التقدير، الولاء المنظمي ، و السعي من اجل إزالة تلك المعتقدات السلبية كالكرهية و الأنانية...، حيث نجد انه كلما أحب العامل عمله و كانت له أفكار ايجابية عنه، كان له توجه مساندا لهذا العمل، و بالتالي يتغاضى عن صعوباته و يقبل عليه و يدافع عنه، و العكس صحيح.زين الدين بروش، لحسن هدار: 2007، ص.57-58).

المراسيم: أحداث و أنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة طقوس و أساطير في ثقافتهم مثل إجراء احتفالات سنوية لتكريم أفضل موظف.

الشعائر: مجموعة فعاليات أو أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي بهدف نقل رسائل معينة، أو إنجاز أغراض محددة، مثلا طقوس ترقية المسؤول.

القصص و الأساطير و الروايات الشعبية: فالقصة يعرفها جيدا العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة و هي مزيج من الحقائق و الخيال، و هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر المعلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، و التمسك بالثقافة و المحافظة عليها.

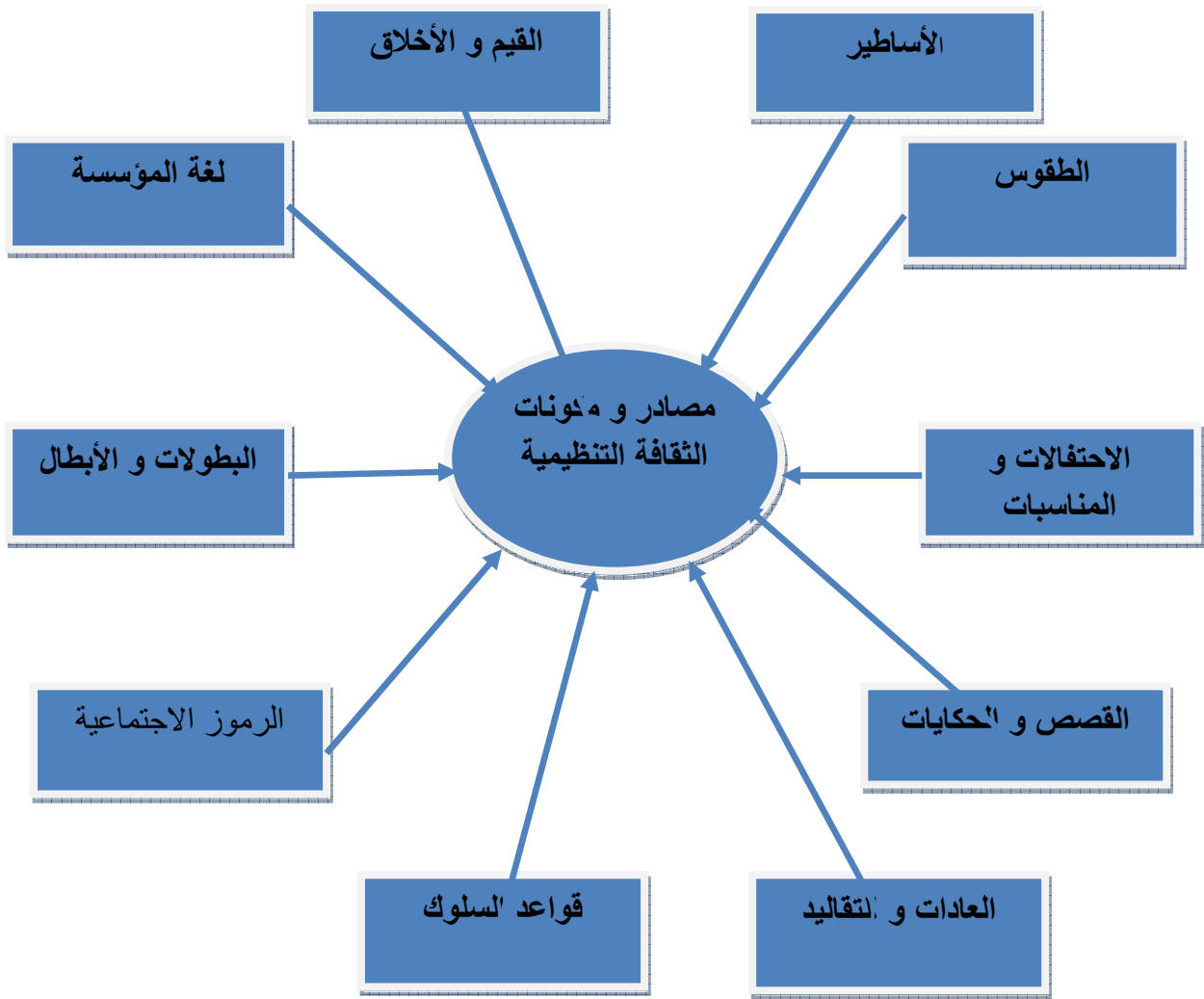
أما الأسطورة فهي قصة من نوع الخيال، و تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجحها، و تلك الفترات البطولية التي مرت بها، و لكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي و المثالي بشكل كبير.

و بهذا نجد أن الأسطورة أو القصة المثالية، شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقة وقعت في المؤسسة، بهدف التأثير على سلوك الأفراد و تدعيم القيم داخل المؤسسة. (حسن حريريم: د.س.ص.331).

. **البيئة المادية:** و هي تشير إلى الأشياء التي تحيط بالافراد ماديا، و تقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، و تتضمن كيفية تصميم المباني و المكاتب و الأثاث، و موقع الفرد.(زين الدين بروش:2007،ص.59)

الرموز و اللغة: تشير الرموز إلى أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني، أو ترتبط بمعنى لدى الأفراد، مثل شعار المؤسسة أو عملها، أو اسمها التجاري، فهي تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة و معاييرها.

أما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة يستخدمونه لنقل الأفكار و المعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة المستخدمة ثقافة تلك المؤسسة.(حسن حريريم: د.س.ص.33).



الشكل رقم 03: مكونات و مصادر الثقافة التنظيمية.

المصدر: إعداد الطالبة.

منه يمكن أن نقول أن الثقافة التنظيمية تتكون بمجموعة من العناصر التي تعتبر أوجه المختلفة للثقافة و التي كلها تنصب لتشكيل في مجموعها ثقافة فهي من خلال هذه العناصر تشكل لنا و كل عنصر من هذه العناصر يعبر عن جزء يمثل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

3.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة و ذلك أنها قائمة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المؤسسات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على

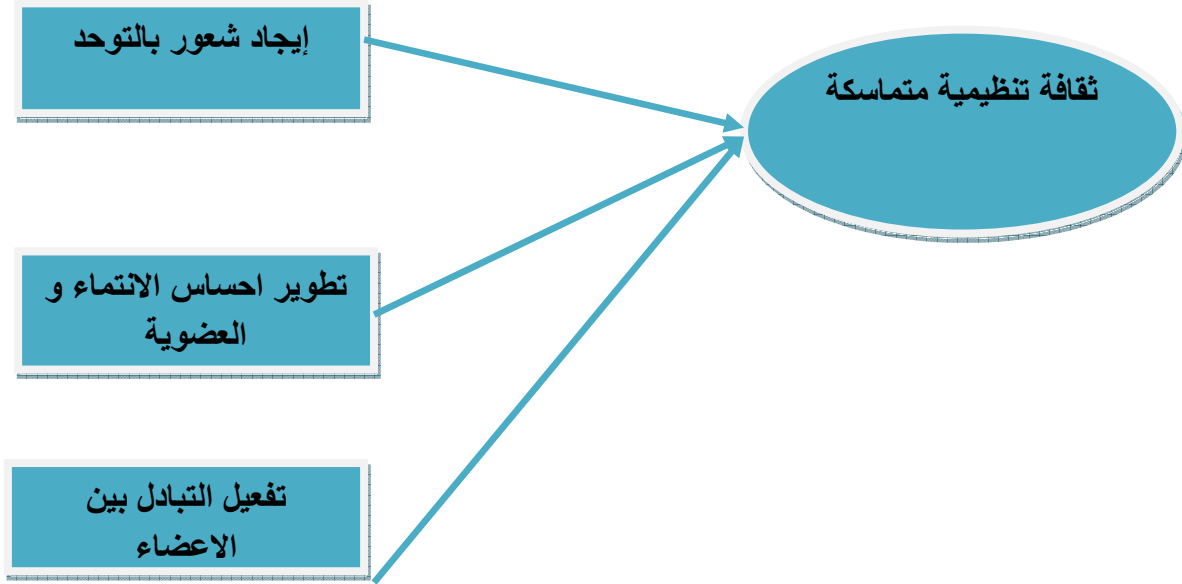
طبيعة عملها و إجراءاتها الداخلية و سياسات الإدارة العليا فيها و تتحول هذه الإجراءات و السياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات و الخبرات للموظفين و التي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة.

و تنعكس ثقافة المؤسسة على الهيكل التنظيمي القائم و النمط الإداري السائد و نظام الاتصالات و المعلومات و طريقة معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات و قد تكون هذه الثقافة مصدرا لقوة المؤسسة و نجاحها كما في الشركات " اليابانية و الأمريكية " .

و قد تكون الثقافة مصدرا لضعف المؤسسة و تقف عقبة في سبيل التطوير و التغيير و هذا بين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المؤسسة من خلال وضع قيم و معتقدات ايجابية مثل "العمل دائما على حق". (خضيم كاظم حمود الفريجات و اخرون:2009، صص.265-266).

إن وجود الثقافة التنظيمية مميزة تساعد على تحقيق العديد من المزايا منها:

- تنمية الولاء و الانتماء.
 - تحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - تنمية الشعور بالأحداث و القضايا المحيطة.
 - تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
 - التعرف على الأولويات الإدارية.
 - التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة.
 - تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة.
 - ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المراكز الوظيفية.
 - تحديد معايير الاستقطاب و الاختيار و الترقية و الاستغناء.
 - توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
 - توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك و أنماط الاتجاهات المرغوبة.(جمال الدين المرسي:2006، صص.18-
- (19).



شكل رقم 04: أهمية الثقافة التنظيمية

المصدر: (جمال الدين المرسي: 2006، ص 19).

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعتبر المنبع و الجوهر الأساسي الذي يضمن نجاح أي مؤسسة فالثقافة لها دور أساسي في تماسك العمال بالمؤسسة و الحفاظ على هويتها و بقائها و هي أيضا أداة فعالة في توجيه العمال إلى القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب.

4.1.2. أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية:

1.4.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما:

الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما الثقافة المثالية و الثقافة التكوينية "الموقفية".

الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، و يمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة و القبول مع جميع أو معظم أعضاء

المؤسسة و يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المؤسسة.

و مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية و يشترك فيها العاملون.(علي عبد الله اثر:1999.ص.225).

و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

-الثقة: تشير الثقة إلى الدقة التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .

-الألفة و المودة: يمكن للألفة و المودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع أفراد داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.(مصطفى محمود أبو بكر:200، دليل المدير المعاصر،2003،ص.316).

و الثقافة القوية تعتمد على :

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تماسك أعضاء المؤسسة بالقيم و المعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، و الذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم، السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.(محمود سلمان العميان:2003،ص.145)

الثقافة الضعيفة:هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و لا تفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق و التوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها و قيمها.

ففي حالة الثقافة التنظيمية الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلي و السياسي و فيها تنخفض الإنتاجية و يقبل الرضا الوظيفي لدي العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط و هي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد و يشعر الفرد بالعزلة و الإحباط.(مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي إعداد الخطة الإستراتيجية:2000،ص.145).

الثقافة المثالية: هي ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، و التي تميز أحسن المؤسسات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المؤسسات الراغبة في النجاح.

و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة لأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شي مضبوط وفق "one best way" و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.(احمد بوشنافة ،احمد بوسهمين:2005،ص.06).

الثقافة الكيفية"الموقفية": يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى و داركر مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة وفق اختيار مبدأ "fit way" ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المؤسسات و في كل الظروف البيئية..

2.4.1.2. مستويات الثقافة التنظيمية: تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية من المجتمع، النشاط "الصناعة"، المنظمة، بحيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط، و يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع من خصائص المنظمة:

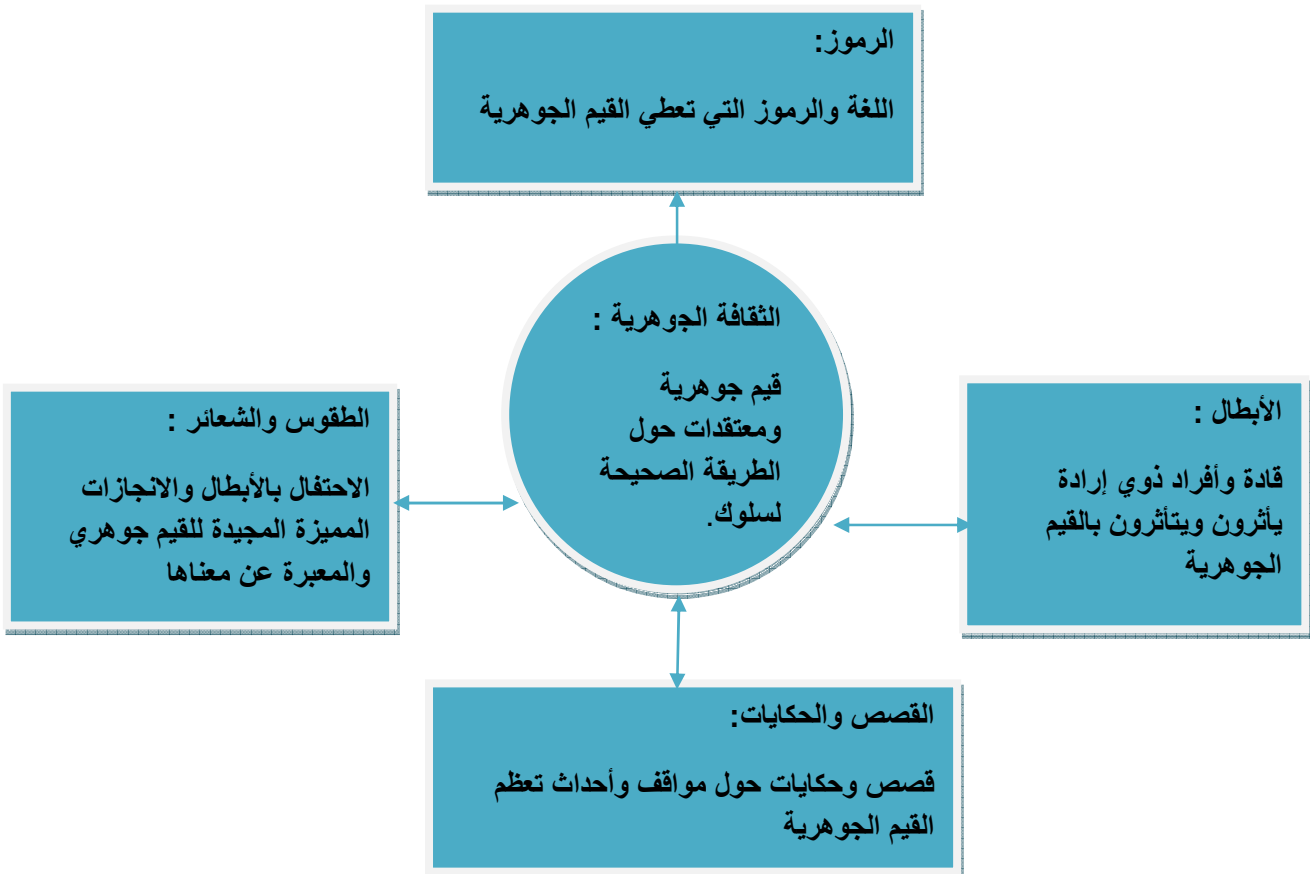
ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة، و التي ينقلها الأعضاء في المجتمع إلى المؤسسة و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، مثل نظام التعليم، النظام السياسي ، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة و أهدافها و معاييرها و ممارستها إذ يجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة و منتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية و القبول في ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمؤسسة ما تجدد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المؤسسات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل

الفصل الثاني:.....مرتكزات الثقافة التنظيمية

الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس و الأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس الصناعة.

ثقافة المؤسسة: عادة ما تكون للمؤسسات العامة و الحكومة و المؤسسات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع و أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام و قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات... التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.(عبد الرزاق سالم الرحاحلة:2011، صص.212-217)



الشكل رقم 05: مستويات الثقافة التنظيمية.

المصدر: إعداد الطالبة.

و من خلال ما سبق من أنواع و مستويات للثقافة التنظيمية نجد أن لكل مؤسسة لها ثقافة تنظيمية تختلف عن المؤسسات الأخرى ، و كما انه لهذه الثقافة الأثر الكبير على خط سير المؤسسة فهي تمثل الإطار الذي يمشي عليه الأفراد أثناء أداء العمل ، كما أن هذه الثقافة تؤثر و تتأثر بما هو محيط بها سواء بيئة داخلية أو خارجية .

5.1.2. وظائف الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عدة وظائف من أهمها ما يلي :

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، و تحدد الهوية الخاصة للعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تحقيق الالتزام، و الولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي ، و المصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تشكل الثقافة التنظيمية إطار مرجعيا للعاملين يمكن الاستعانة به و إعطاء معنى واضحا و فاعلا لنشاط المؤسسة.
- للثقافة التنظيمية دور في الرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- و نجد بان الاهتمام بدراسة و تطوير الثقافة التنظيمية يعود إلى أنها تؤدي مجموعة من الأهداف أو المنافع أو الأغراض و تتمثل في :
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة و البيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب و سرعة الاستجابة لاحتياجات و اتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- إرشاد الأفراد و الأنشطة في المؤسسة و توجيههم لتركيز الفكر و الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها.

- تحديد و توصيف أسلوب و سرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين و احتياجات العملاء بما يحقق للمؤسسة تواجدتها و نموها.

و مما سبق نصل إلى أن للثقافة التنظيمية وظائف لا بد أن تعتمد عليها من اجل تحقيق أهداف المنظمة و المرغوبة فهي من أهل الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ذلك .

2.2. طرق اكتساب الثقافة التنظيمية:

1.2.2.. محددات الثقافة التنظيمية:

نجد انه من تحليل و تشخيص الثقافة التنظيمية نصل إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية و هي :

التاريخ و الملكية: يعكس تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.

الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الاتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف و التي تتأثر باعتبارات الحجم.

التكنولوجيا : تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.

الغايات و الأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء في ثقافتها التنظيمية.

البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من عملاء و منافسين و موردين و العاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها موردها و أنشطتها و تشكل بها ثقافتها.

الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، و كذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة و كذلك ثقافتها المميزة،

فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح.(ماجدة العطية:2001،ص
ص.156-159).

2.2.2. آليات خلق الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية، فالمؤسسون يلعبون دورا مهما في خلق عادات و تقاليد و طرق العمل في الفترات الأولى عند تشكيل المؤسسة فهم بهذه الطريقة ينمون القيم التنظيمية، و يعززون التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون، و بذلك تعزز الثقافة التنظيمية باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المنافع و المزايا، و بهذا يمكن القول بان الآليات الرئيسية لخلق الثقافة التنظيمية هي:

اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيلها، ذلك انه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن لديهم صفات و أنماط سلوكية، و خلفيات ثقافية و استعدادات و توجيهات مناسبة لها.

الممارسات الإدارية : أن الممارسات تعني الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها، و التي يتم استنكارها و معاقبتها، و يتشكل ذلك من مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المؤسسة شعارات بأنها تكافؤ الأمانة و الانجاز، و تبني قيم المسائلة و الشفافية، و لكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون في الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات.

التنشئة و التطبع: يلزم تقبل الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات و بعدا اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب، فهم نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة و أهدافها و قيمها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى، و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية و توجيهية.(محمد قاسم القريوطي، نظرية المنظمة و التنظيم:2002،ص ص.287-288).

3.2.2. مراحل تكون الثقافة التنظيمية:

مرت قيم و معتقدات المؤسسة بمراحل عديدة، نتيجة للتغيير و التطوير، فقد اثر التطور في تشكيل و إعادة تشكيلها، لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها:

المرحلة العقلانية: و في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكي، و في هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة إلا أن هذه القيم قد تغيرت، و يمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

مرحلة المواجهة: و في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية و الاهتمام بالعنصر الإنساني، و محاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، و عطاؤه حقوقه، وواجباتها أدت إلى إفراز قيم الحرية ، و الاحترام و التقدير.

مرحلة الإجماع في رأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، و تطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر و الأحاسيس، و أن الإنسان هو كتلة من المشاعر و الأحاسيس، و ليس مجرد آلة ميكانيكية.

مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة، و العاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار، تخطيط، تنسيق، إشراف... الخ، اضافة الى العمل بشكل جماعي في تحديد الأهداف المؤسسة، و كذلك المسؤولية المشتركة.

مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، و المعلومات الإدارية، و استخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع

خطط مستقبلية، و قد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، و قيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و الجوانب النفسية، و دراسة ضغوط العمل و الإجهاد و حالات التوتر و الانفعال.

مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، و أهميتها، و مراعاة ظروف البيئة المحيطة، و التنافس، و ظهور مفاهيم، و مصطلحات جديدة.(حمد بن فرحات الشلوي:2005،ص ص.31-32).

و من خلال ما سبق نجد أن للثقافة التنظيمية مجموعة من المراحل المترابطة و المتناسكة من اجل ناء ثقافة داخل المؤسسة و كل مرحلة تكون لها علاقة بالمرحلة الأخرى بحث أنها تمر من مرحلة التفكير أي الجانب العقلاني الوجداني وصولاً إلى مرحلة الجانب المادي الواقعي من اجل تثبيت الثقافة داخل المؤسسة.

4.2.2. أدوات المساعدة لخلق الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أدوات مساعدة لخلق الثقافة التنظيمية يذكر منها:

الشعائر و التقاليد: بحيث يتم غرس القيم و تحديد الاتجاهات من خلال التقاليد هي التي تؤكد القيم المستهدفة.

النشاطات الاجتماعية: يتم ممارسة الكثير من الشعائر من خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل، كالسفرات، و الحفلات، حيث تسهم في خلق تماسك عالي، كما توفر فرصة لممارسة الشعائر و التقاليد، فكلما سعت المؤسسة لتماسك أكبر، كلما احتاجت التي التوسع في هذه الأنشطة.

تشجيع تكوين الجماعات مهتمة بالنشاطات الاجتماعية: حيث نجد بعض المنظمات تشجع قيام لجان ذات نشاط اجتماعي سعياً لزيادة تماسك و تعزيز مشاعر الانتماء.

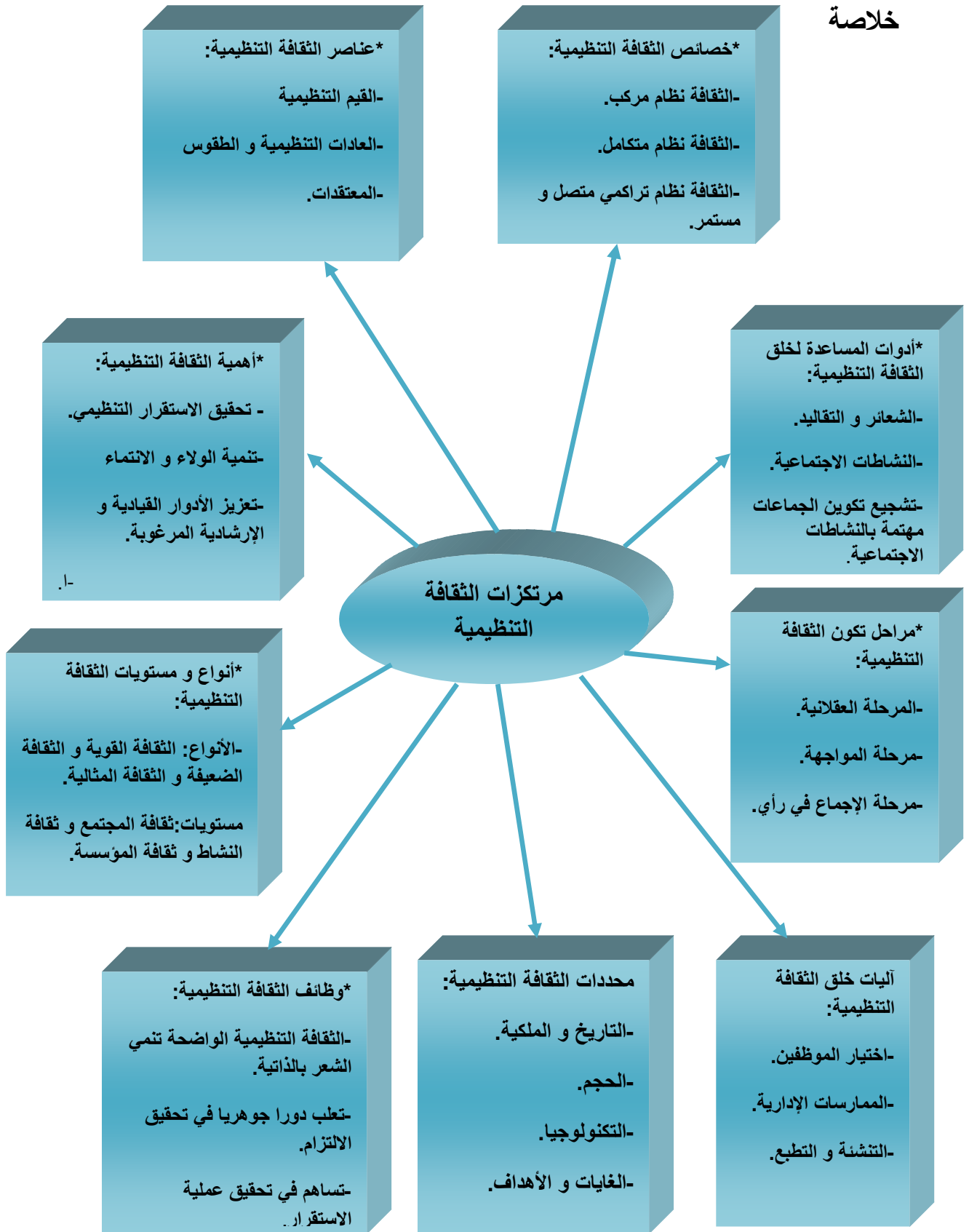
الاهتمام بحالة الرضا و الروح المعنوية و رصد التغيير منها: و الغرض من ذلك هو رصد و اكتشاف التصاعد في معدلات الغياب و غيرها من مؤشرات عدم الرضا.

تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: فهذه ضرورة لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة، بالاضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة و العاملين.

إدارة الصراع: تعتبر الوسيلة الأخرى لخلق ثقافة تنظيمية تخدم المؤسسة، تحافظ على الإنسان للتأكد من حسن إدارة السلوك التنظيمي، و هذا يتطلب مهارات إدارية في إدارة الصراع.(سعاد نائف البرنوطي:2007،ص ص 485-487).

و منه نجد بان هناك عدة أدوات تسعى من خلالها المؤسسات للوصول إلى ثقافة تنظيمية جيدة و ايجابية من اجل نجاح المؤسسة و بقاءها و زيادة أداء و فعالية العاملين فيها بشكل متطور، و كذلك جعل المؤسسة لها مكانة مرموقة في المجتمع من خلال ثقافة تنظيمية ايجابية.

خلاصة



قائمة المراجع

الكتب:

- 1- الرزاق سالم الرحاحلة: المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي، عمان، 2011.
2. جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
3. حسن حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال-، دار حامد، الأردن، د.س.ن
4. خيضم كاظم حمود الفريجات و اخرون: السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، دار إثراء، الأردن، 2009.
5. ديف فرانسيس، مايك وود كوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
6. سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2007.
7. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
8. مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر"الوظائف الإدارية -المهارات الصفات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
9. مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. محمد قاسم القريوطي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، عمان، 2002.

11. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الاردن، 2003.

12. موسى اللوزي، التنمية الإدارية: دار وائل، عمان، 2001.

المذكرات:

1. حمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جامعة السعودية، 2005.

2. علي عبد الله: اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999

المجلات:

1. زين الدين بروش، لحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث

اقتصادية و إدارية، عدد1، مجلة علمية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.

المداخلات:

1. احمد بوشنافة، احمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن ملتقى دولي

حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04.

04 ماي 2005.

الفصل الثالث: أساسيات الولاء التنظيمي

تقديم.

1.3. الولاء التنظيمي، خصائصه، أنواعه، أبعاده.

1.1.3. خصائص الولاء التنظيمي.

2.1.3. مراحل تطور الولاء التنظيمي.

3.1.3. أهمية الولاء التنظيمي.

4.1.3. أبعاد الولاء التنظيمي.

2.3. مقومات الولاء التنظيمي.

1.2.3. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

2.2.3. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

3.2.3. إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي.

خلاصة.

تقديم :

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي، و السلوكي، و هذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء و إنتاجية الفرد و بالتالي فعالية و كفاءة المؤسسة ، و هذا ما يشهد عليه تفوق المؤسسات اليابانية في الإنتاجية على مثيلاتها في الدول المتقدمة ، حيث نجد أن من أهم أسباب هذا التفوق هو درجة الولاء التنظيمي المرتفع الذي يتمتع به العامل الياباني .

3.1.. الولاء التنظيمي، خصائصه، أنواعه و أبعاده

1.1.3. خصائص الولاء التنظيمي: يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

- أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- أن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من المظاهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم.
- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد و ليس بعدا واحدا، و هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.(سعد بن عميقان سعد الدوسري:2005، ص. 75)
- إن هناك أسباب لتنوع هذه الخصائص تتمثل في ما يلي :
- أي أن المؤسسة مكونة من عدة فئات، و كل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها و ليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- يوجد داخل كل مؤسسة تكتلات أي مجموعة من الأفراد المكونين كتلة واحدة لها اهتمام واحد، و كل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

- و بناء على تعدد الفئات و التكتلات داخل المؤسسة ، فان لكل تكتل و فئة أهداف و قيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف و القيم تختلف من فئة لأخرى و من تكتل إلى تكتل، و بالتالي ولاء الأفراد و التكتلات هذه الأهداف و القيم يختلف.(سمية دبة، سميرة غولة:2012،ص.29).

و من خلال الخصائص السابقة نصل إلى أن الولاء التنظيمي ، حالة شعورية تختلف من شخص إلى آخر، و من فئة لأخرى فهو بذلك يكون ذو مستوى نسبي، إضافة إلى كونه شي معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي، و لهذا فهو مختلف الأبعاد.

2.1.3..مراحل تطور الولاء التنظيمي:

ان عملية تكوين و نمو وتطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد و قد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث و الدراسة للتعرف على مفهومه و تطوره و مراحل، و فيما يلي عرض لمراحل تطور الولاء المتعددة:

المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل، و تمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لان الأفراد يدخلون المؤسسات و عندهم درجات آو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد و ظروف العمل و طبيعة البيئة الاجتماعية و ما تمثله من قيم و اتجاهات و أفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن و الشعور به ، و الحصول على القبول من التنظيم، و بذل الجهود للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة.

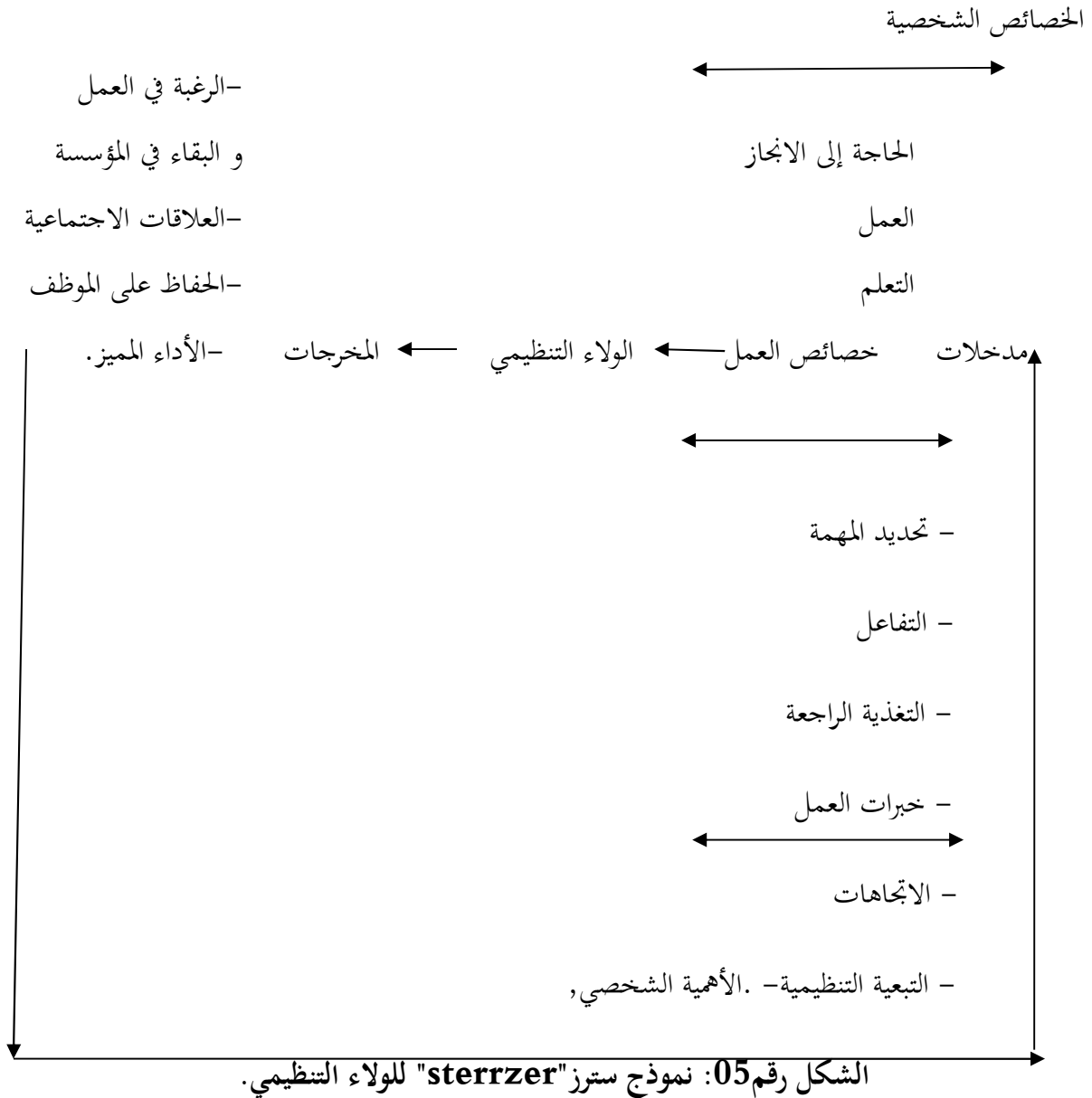
المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل و البدء به، و تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، و تظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، و الخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم، و تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، و يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل الى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، و تقييم عملية التوازن بين الجهود "التكلفة" و الإغراءات المعطاة للأفراد.(موسى اللوزي:2003التطوير التنظيمي"أساسيات و مفاهيم حديثة"،ص ص.123-124).

الفصل الثالث:.....أساسيات الولاء التنظيمي

ومن خلال هذه المراحل الثلاثة نجد أن الولاء التنظيمي يمر أساسا بمجموعة من المراحل المتسلسلة و المترابطة من اجل تكوينه تبدأ بمرحلة الترجمة العامل قبل دخوله لمكان العمل و البدء تأتيها بعدها مرحلة المباشرة في الأداء العمل من خلال كيفية أدائه وصول إلى مرحلة الثقة في التنظيم هنا يتضح شعور العامل و مدى ولاءه أو اهتمامه بالعمل و المؤسسة التي يعمل فيها أي مجموعة مراحل مترابطة لتشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

كما نجد أيضا نتيجة الاهتمام المتزايد بالبحث في هذا الموضوع و محاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، قدم الباحثون محاولات و نماذج متعددة لتفسير كيفية تكون مفهوم الولاء التنظيمي و من هذه النماذج نذكر ما هو موضح في الشكل التالي:



3.1.3..أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي جزء من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المؤسسة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، آو جماعة العمل و جماعة الرفاق أو غير ذلك، و لهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث لما له من علاقة ايجابية بفعالية المؤسسة، و درجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو مؤسسته و اعتنازه بها، و استعدادده للدفاع عنها و عن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها و قيمها، مما يدفعه إلى بذل جهد إضافة في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقائها و منافستها للمؤسسات الأخرى.(خلف سليمان الرواشدة:2007،ص.92)

و لذلك فأهمية الولاء التنظيمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الولاء التنظيمي عنصر هام في ربط المؤسسة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، و تحقيق أعلى مستوى من الانجاز.(مراد نعومي:2006،ص.63)

- ولاء الأفراد لمؤسستهم التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر من رضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى.

- ولاء الأفراد لمؤسستهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المؤسسة.

- الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت اهتمام إدارة المؤسسات.

- ولاء الأفراد لمؤسستهم يعتبر عاملا مهما في ضمان نجاح تلك المؤسسات و استمرارها و زيادة إنتاجيتها.(بابوش نسبة:2013-2014،ص.44)

و من خلال النقاط السابقة نستنتج أن :

الولاء التنظيمي عاملا هاما، فمن خلاله تضمن المؤسسة نجاحها و قيامها و زيادة إنتاجيتها، و كذلك تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المؤسسة أو تركها.

4.1.3. أنواع الولاء التنظيمي:

أن من المعروف أن هنالك ولاءات كثيرة فهناك ولاء الإنسان لنفسه، وولائه لأهله، وولائه لوطنه، و أخيرا ولاءه لعمله، و من الواضح أن هذا الولاء الأخير هو امتدادا للولاء الاجتماعي الذي يظهر جانبا في مشاعر الفرد وولائه لمجتمعه.

و لهذا يمكن أن نذكر عدة أنواع للولاء الاجتماعي تتمثل فيما يلي: (أهاب احمد عويضة:2008،ص.185)

1.الولاء المستمر: و يتمثل في تكريس الفرد لحياته في سبيل الجماعة و ديمومتها .

2.الولاء ألتلاحمي: و يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك و تضامن الجماعة.

3.الولاء الموجه: و يتمثل في ارتباط الفرد بقيم و مبادئ الجماعة و الامتثال لسلطتها و المعايير التي تحددها

و من خلال هذه الأنواع يمكن أن نقول أن هذه الأنواع من الولاء تمثل الجانب الاجتماعي في بيئة العمل داخل المؤسسة و كل ولاء يمثل جزء من هذا الجانب .

كذلك توجد أنواع أخرى منها:

1.الولاء السلوكي: و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمؤسسة نتيجة السلوك السابق

فالجهد و الوقت الذي قضاه الفرد داخل المؤسسة يجعله يتمسك بها و بعضويتها.

2. الولاء الأدبي: و يقصد به تبني الفرد للقيم و أهداف المؤسسة و اعتبارها جزءا من قيمته و أهدافه.

3.الولاء المحسوب: و يقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمؤسسة برغم وجود عمل بديل

بمؤسسة أخرى و بمزايا أفضل. (محمد احمد سليمان: 2011،ص.149)

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الولاء التنظيمي له عدة أنواع تختلف باختلاف أبعاده و كل ولاء من هذه

الأنواع يعبر عن جانب محدد من جوانب الولاء التنظيمي و سوف نتطرق إلى هذه الأنواع بشكل مفضل في

نماذج المفسرة للولاء التنظيمي حسب مجموعه من العلماء و الباحثين.

2.3.. الولاء التنظيمي عوامله، وإستراتيجية تعزيزه، و قياسه:

1.2.3..العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي: و تتمثل فيما يلي:

السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم و تحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الولاء التنظيمي، و لقد رتب ماسلو الحاجات كالتالي: (الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات).

-وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للولاء

و المؤسسة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

-العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.(سليمان فارس:2011،ص.41)

-العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمؤسسة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم فيتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء .

-تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف .

-العمل على بناء ثقافة مؤسسة: وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يترتب زيادة قوة تماسك المؤسسة. (محمد محمود مصطفى:2012،ص.55)..

.- **نمط القيادة** : الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز التي تعرف بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول للأهداف (خالد احمد فرحان المشهداني:2013،ص.283).

و من خلال ما سبق نتوصل إلى أن هنالك عدة عوامل تساعد على تكوين الولاء التنظيمي من الجوانب التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة من مختلف الاتجاهات سواء من ناحية القيادة الموجودة داخل المؤسسة أو النظام الحوافز و كذلك مدى وضوح أهداف التي تقوم عليها المؤسسة كل هذه العوامل تساهم بشكل أساسي في زيادة و تكوين الولاء التنظيمي للعاملين.

2.2.3. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

هناك عدة نماذج تناولها العلماء و الباحثون لتفسير الولاء التنظيمي و تحديد أبعاده، و كل وجهة من وجهات النظر هذه لها ما يبررها لدى صاحب النموذج، و فيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

نموذج ستاور و سالانيك (slaw and salanick): و قد أكد على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثو السلوك التنظيمي و الولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي، فمن وجهة نظر بحثي السلوك التنظيمي فان الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف و قيم المؤسسة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التأقلم مع هذه المؤسسات و ذلك من خلال تكريس عضويتهم لمؤسستهم . (احمد بطاح:2006، ص.189).

و هذا النوع من الولاء ينظر إليه من قبل المنظرين على انه شي يشبه " الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية و الشخصية مثل السمات الشخصية، و خصائص الدور الوظيفي، و الخصائص التنظيمية، و خبرات العمل.

بالمقابل فان مستوى الولاء الناجم من هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي و الحضور و الغياب و الجهود التي تبذل في العمل و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسستهم.

في مقابل الولاء الموقفي الذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي هنالك الولاء السلوكي الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي.

هذا النوع من الولاء جاء كنتيجة للدراسات التي تم التوصل إليها من قبل كل من بيكر (becker) سالانيك و ستاو (salanicke and slaw)، تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي

و بالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد و ربطه بمؤسسته.

و لوصف هذه الخبرات أو السلوك تحدث بيكر (becker) "1964" عما سماه " بنظرية الأخذ و العطاء" فطبقا لهذه النظرية يرى بيكر أن الافراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا و المكافآت التي ترتبت على هذا السلوك و بالتالي فأنتهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم اقلعوا عن هذا السلوك.

الى جانب بيكر فقد وصف سالانيك (salanic) العمليات التي من خلالها يطور الفرد علاقة الولاء مع مؤسسته بقوله ان الفرد يصبح مرتبطا بالمؤسسة نتيجة لتصرفاته المتراكمة التي يقوم بها و التي تعبر عن معتقداته تجاه مؤسسته بحيث يصبح هذا السلوك ملزما للفرد فيما بعد فعلى سبيل المثال فان الشخص الذي أمضى عشرين سنة من حياته العملية في مؤسسة واحدة من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرر بقاءه في هذه المؤسسة بناء على السلوك الذي خبره فيها و بالتالي فهو لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل في المؤسسات أخرى. (القحطاني محمد: 2001، ص.ص 37-38).

نموذج انجل و بيرري (h. angle and j. perry) 1983: و هما يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما :

نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: و يقابل نموذج الولاء السلوكي لدى (staw and salanik) و يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص و تصرفات الفرد باعتباره أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه و أن يكون هذا السلوك عاما واضحا و ثابتا و تطوعيا.

و تبعا لهذا النموذج فانه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات السابقة باعتبارها محددات و مؤشرات على سلوك الفرد لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصية إلى المؤسسة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المؤسسة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسستهم.

نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: و يقابل نموذج الولاء الموقفي عند (staw and salanik) و يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المؤسسة حيث يتم التفاعل بينهما و بين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فان الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته و طاقاته للمؤسسة في مقابل أن تقوم المؤسسة بتلبية حاجاته و أهدافه، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد و المؤسسة. (الحري شجاع:2001، ص ص.48-49).

من خلال النموذجين السابقين نجد إنهما متكافئين كلاهما من حيث المضمون و لكن الاختلاف يمكن من حيث التصنيف فقط و التسمية أي أنهما متداخلان.

..نموذج كانتر (kantr)1986: حيث ترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من المتطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المؤسسة على أفرادها. هذه الأنواع الثلاثة هي :

-الولاء المستديم: و يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم و طاقاتهم في مقابل بقاء المؤسسات التي يعملون بها ، لذا فان هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسستهم و بالتالي فأهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

- الولاء التلاحمي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و مؤسسته، و التي يتم تنميتها أو تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، و التي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين بها، ذلك أن المؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها من خلال التوجيه الأول و إعطاء البطاقات الشخصية خاصة سواء للأفراد أو لسياراتهم إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان و المواصلات، و هذه الوسائل تعزز و تقوي التلاحم بين الأفراد و المؤسسة.

الولاء الرقابي: هذا النوع ينشا عندما يعتقد الموظف أن المعايير و القيم الموجودة في المؤسسة تمثل نيراسا و دليلا لتوجيه سلوك الأفراد، و بالتالي فان سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه القيم و المعايير.(محمد سرحان خالد المحلافي:2001،ص.12)

و منه يمكن القول أن كانتر(kanter) قد حددت نماذج للولاء التنظيمي تختلف على تحديد ستاو و سالانيك (staw and salanik) و انجل و بيرى (angle and perry) من بحث أن هذه الأنواع الثلاثة مترابطة فيما بينها بحيث أنها لا بد توجد جماعيا داخل المنظمة الواحدة في أن واحد.

نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية: مدرسة الثقافة التنظيمية من احدث المدارس في دراسة المؤسسات، و قد قدمت نموذجا جديدا لدراسة و تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة التي تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المديرين، و الجوانب الملموسة في المؤسسة و المتعلقة ببناء المؤسسة ماديا و تنظيميا، و كذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المؤسسات ببيئتها و غيرها من المؤسسات الأخرى، تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين و ذلك باعتبار أن من اكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المؤسسات الأسلوب الذي يمكن به ضبط و توجيه الموظفين، و الولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة.

و حسب وجهة نظر هذه المدرسة فان الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص و قبوله لقيم و أهداف المؤسسة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية، و عليه فان الولاء التنظيمي للمؤسسة و يعد عاملا أخلاقيا و يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المؤسسة بين الحوافز و المكافآت و الزملاء، ذلك أن الموظف الموالي لمؤسسته لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة مؤسسته عندما تتعرض للخطر و التضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك، و عليه فان الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد و الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يجد من هذه المظاهر و المتمثلة في التسرب الوظيفي و الغياب و العمل خارج وقت الدوام و عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المؤسسة.

و عليه فان هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ركز أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء و بالتالي يكون قد عالج جانبا واحدا من جوانب هذه الظاهرة و هو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة .

و من خلال كل سبق يمكن القول أن النماذج السابقة جميعها تساعدنا على فهم ظاهرة الولاء التنظيمي، وهذا يرجع أساسا إلى تكامل جهود الباحثين ، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى نموذج شامل و مقبول.

3.2.3. إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي:

و قد حدد التون استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي و هما إستراتيجية الولاء و إستراتيجية الضبط و قد قارن بينهما من خلال مجموعة من محكات و هي :

جدول رقم 06: إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي

إستراتيجية الولاء	إستراتيجية الضبط	محك و معيار المقارنة
”لا تقوم على افتراضات نظرية“ و التي تتلخص في أن أهداف الفرد تتفق مع أهداف المؤسسة - العمل محب للفرد- يتجنب المسؤولية لديه طاقة و قدرة على ممارسة العمل بابتكار و إبداع.	تقوم على افتراضات نظرية "أكس" و التي تتلخص في أن أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المؤسسة "الفرد يتجنب المسؤولية- طموح محدود- كسول بطبيعته"	الدافعية
تحديد النمو في الأداء و توقعات الأداء بصورة موضوعية	وضع حد أدنى لمعايير الأداء	توقعات الأداء
ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم	نرى أنها إنتاجية	جودة بيئة العمل
تحديد مستوى النمو و الترقى في الوظيفة	تحديد مستوى الأجور و المرتبات(العائد	
	(المادي)	المتطلبات

التدريب و التنمية البشرية	التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة و المهارات الأساسية	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة
تقويم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر	الاحتياجات الخاصة، و الأعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.
اتخاذ القرار	أوتوقراطي	الهدف كأساس للتنمية و تحسين الأداء.
نظام الضبط	قائم على القوة، السلطة المركزية	المشاركة، التمكين.
علاقات العمل	التقبل، ضبط السلوك عن طريق التعاقد-ثقة اقل- العلاقة محددة و قائمة على أجزاء النسق التنظيمي	قائم على التوقع، المشاركة، القيم.
الصراع الإداري	استخدام السلطة و القوة	التعاون، التخطيط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل صدق الذات.
نظام الاتصال	نظام الاتصال مغلق- الاتصال بعد أوامر- يحتاج الاتصال (المعلومات) إلى تفسير و فهم	حل المشكلة من خلال المناقشة و البحث عن حلول.

المصدر: (احمد عبد الرزاق، أيمن يعقوب: 2004، ص ص. 312-313).

ومن الجدول السابق نجد أن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية الولاء، تتضمن ولاء جيد من طرف العاملين بها بحيث يسعون جاهدين لتحقيق أهدافها و البقاء فيها على غرار المؤسسة التي تتبع إستراتيجية الضبط فيكون لديها أفراد ليس لديهم ولاء بحيث إذا سمحت لهم الفرصة سيقومون بتغيير المؤسسة

خلاصة



قائمة مراجع

-الكتب:

1. احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، الأردن، 2008.
2. خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام، عمان، 2013.
3. محمد محمود مصطفى: إدارة العامة، دار البداية، عمان، 2012.
4. محمد احمد سليمان و آخرون: الولاء التنظيمي - قيم أخلاقيات الأعمال-، دار زمزم، الأردن، 2011.
5. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي "أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن، 2003.

المذكرات:

1. أهاب احمد عويضة: اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، الجماعة الإسلامية، غزة، 2008.
2. القحطاني محمد: اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم المنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2001.
3. الحربي شجاع: علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي، شهادة لنيل الماجستير، قسم العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2001.
4. خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2007.
5. بابوش نبسة: اثر عمل الفرق على الولاء التنظيمي، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لبويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، 2013.2014.

6. سعد بن عميقان سعد الدوسي: ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.

7. سمية دبة، سميرة غولة: الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، شهادة لنيل ليسانس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.2012.

المجلات:

1. احمد حسين عبد الرزاق، أيمن إسماعيل محمود يعقوب: العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي و المجال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الجزء الأول، 2004.

2. سليمان فارس: اثر سياسات الحوافز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، المجلد 27، 2011.

3. محمد سرحان خالد المخلافي: أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة الجامعة، دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001.

عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج

تقديم.

1.4.. عرض و تحليل بيانات.

1.1.4.. عرض و تحليل بيانات القيم التنظيمية.

2.1.4.. عرض و تحليل بيانات التوقعات التنظيمية

3.1.4. عرض و تحليل بيانات الولاء المستمر.

4.1.4. عرض و تحليل بيان الولاء المعياري.

2.4. اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

1.2.4. اختبار الفرضية الأولى.

2.2.4. اختبار الفرضية الثانية

3.2.4. تفسير الفرضية الأولى .

4.2.4. تفسير الفرضية الثانية.

5.2.4. النتيجة العامة.

خاتمة.

تقديم:

بعد تقديم مشكلة الدراسة و الإجراءات الميدانية لها، يعرض هذا الفصل معالجة و تحليل البيانات و مناقشة النتائج ، هذه الخطوة تعتبر من أهم الخطوات في البحث السوسولوجي، فهي تمثل الأساس الذي يريد الباحث الوصول إليه من خلال عرض و تحليل البيانات لكل العبارات استمارة استبيان الميدانية وصولاً إلى مناقشة النتائج.

1.4. عرض و تحليل بيانات:

تعتبر مرحلة معالجة البيانات و تحليلها من أهم المراحل التي تعرفها الدراسة فهي عمليات مترابطة كتفريغ البيانات و تفسيرها، و منها يعرف الباحث نتيجة دراساته هل كانت حسب التساؤلات أو الفرضيات، التي وضعها أم لا و ستحاول الدراسة الكشف عن نتائجها من خلال العرض التالي:

1.1.4. عرض و تحليل بيانات القيم التنظيمية:

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل البيانات الموجودة في الاستبيان حول الثقافة التنظيمية :

1.1.1.4. عرض و تحليل بيانات القيم التنظيمية:

يتضمن هذا الجزء القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية و لقد تم تناولها بالترتيب بالاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

جدول رقم 07:

إجابات الباحثين حول القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف		العبارات
				موافق	غير موافق	
1	0,12	1,98	60	1	59	1 أحافظ على علاقات عمل تقوم على مبدأ التعاون في انجاز المهام
			100	1,66	98,33	
8	0,54	1,41	60	17	43	2 أتقبل الضغوط من اجل مصلحة المؤسسة و تطورها
			100	28,33	71,66	
3	0,24	1,93	60	4	56	3 التزم بمواعيد الالزمة الرسمية
			100	6,66	93,33	
3	0,24	1,93	60	4	56	4 التزم بإجراءات الانضباط الواردة في نظام المؤسسة الداخلي
			100	6,66	93,33	
5	0,42	1,75	60	15	45	5 أقوم بأداء العمل في بيئة تنظيمية تقوم على المساواة بين جميع
			100	25	75	

العمال							
3	0,24	1,93	60	4	56	fi	6 اعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لانجازه في الوقت المطلوب
			100	6,66	93,33	%	
6.5	0,41	1,66	60	10	50	fi	7 أتلقى مساندة معنوية من فريق العمل في وقت الحاجة.
			100	16,66	83,33	%	
6.5	0,41	1,66	60	10	50	fi	8 احصل على برامج تدريبية اللازمة لترسيخ السلوكيات التنظيمية.
			100	16,66	83,33	%	
9	0,48	1,4	60	36	24	fi	9 احرص على المحافظة لممتلكات المؤسسة من اجل تعزيز مكانتها و تطويرها
			100	40	60	%	
			المجموع الإجمالي				
0.45		1.73					

المصدر: الاستبيان الموزع.

العبارة رقم1: أحافظ على علاقات تقوم على مبدأ التعاون في انجاز المهام.

أجابت عينة الدراسة بنسبة 98.33% بأنهم موافقون على أنهم يحافظون على علاقات تقوم على التعاون عند إنجازهم للمهام، تليها نسبة 1.66% غير موافقين على ذلك، و دعمت هذه النتائج قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.2.

و هو ماسح لهذه العبارة أن تحتل المرتبة الأولى، إذ أن متوسطها الحسابي قدر ب 1.98 عبر عن سيادة هذا الاتجاه بصورة مرتفعة.

فهذه النتائج تعبر عن حرص العمال على مبدأ التعاون فيما بينهم من اجل انجاز المهام المطلوبة منهم، فان نجاح المؤسسة يتوقف أساسا على مبدأ الانسجام و التفاهم بين الزملاء في العمل من خلال توثيق علاقات ودية فيما بينهم و تماسكهم، و من هنا يصبح الجو السائد في المؤسسة تسوده علاقات إنسانية سليمة تعمل على تماسك الجماعة من خلال مبدأ التعاون داخلها، و الذي يعبر عن وجود وعي و شفافية بين العمال خلال أدائهم للمهام، و كذلك يدل على وجود روح الانتماء لفريق العمل فهذه تشكل نقطة قوة للمؤسسة بحث أنها تدفع العمال لبذل أقصى جهد خلال أدائهم ، حيث نجد أن في الجانب النظري للدراسة ذكر مصطفى محمود أبو بكر أن الثقافة القوية من بين أهم خصائصها ألفة و المودة و التي تشكل من خلال إقامة علاقات مبنية مع الأفراد داخل المؤسسة على الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.(مصطفى محمود أبو بكر:2003،ص.316)

العبارة رقم3: التزم بالمواعيد اللازمة الرسمية.

أجابت نسبة 93.33% من المبحوثين بأنهم موافقون على أنهم ملتزمين بالمواعيد الرسمية للعمل، لتليها نسبة 6.66% غير موافقين على ذلك. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 1.93 عبر عن اتجاه مرتفع، و هذا ما أكدته معدل الانحراف المعياري البالغ 0.24.

هذه النتائج تدل على أن المواعيد و الوقت الرسمي للعمل مطلب وظيفي مهم و واجب تنظيمي و أخلاقي يلتزم به العمال داخل بيئة العمل، و هذا ما أكدت عليه كل الأعراف و المعتقدات و الاتجاهات نظرا لأهمية الوقت في حياة العمال، و هذا ما أدى إلى اهتمام العمال بالالتزام و تطبيق هذه القيمة بكل جدية و هذا أيضا ما تحث عليه المؤسسة بشكل صارم (احترام قيمة الوقت)، من خلال تتبعها لمواعيد الدخول و الخروج للعمال، فاحترام العمال للمواعيد الرسمية يساهم في انجاز المهام في وقتها الرسمي و بالجودة التي تصبو

الفصل الرابع..... عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج

إليها المؤسسة ، و حيث نجد أن هذه النتائج يتوافق مع نتائج دراسة الياس سالم" تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" حيث وجد أن للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة، فهم يحترمون مواقيت الخروج و الدخول و مدة العمل، فقيمة الوقت تمثل عقيدة بالنسبة إليهم.

العبارة رقم4: التزم بإجراءات الانضباط الواردة في النظام الداخلي للمؤسسة.

أجابت نسبة 93.33% من المبحوثين بأنهم موافقون على أنهم يلتزمون بإجراءات الانضباط الواردة في النظام الداخلي للمؤسسة، في حين نجد أن نسبة 6.66% من إجابات المبحوثين غير موافقين على ذلك.

و جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة وفقا لمتوسطها الحسابي 1.93 ، و بانحراف معياري بلغ 0.24 المعبر عن تشتت إجابات المبحوثين.

و من خلال هذه النتائج نجد أن القوانين و اللوائح التنظيمية التي تحدد انضباط العمال في المؤسسة تساعدهم على العمل بجدية بالمؤسسة، فهي تعلم المعنى الصحيح للعمل و تحسن سلوك العمال، و تزيد من درجة العدل و المساواة بين جميع العمال و تجعل علاقاتهم مع بعض جيدة، و ذلك من خلال الحرص على أن العمال يقومون بتطبيقها و الالتزام بها بالشكل الصحيح، و هذا يساعد على أن يؤدي العامل عمله بفعالية و يساعده أيضا على تحقيق الكفاءة الإدارية.

و هذا ما يدفع إلى القول أن التزام العمال بإجراءات الانضباط الواردة بالمؤسسة تساهم في رفع أدائهم و تساهم على نشر ثقافة التقيد و العمل وفق القوانين و هذا بالتأكيد سوف يساهم في المحافظة على سمعة المؤسسة من خلال وجود عملية الانضباط و الدقة.

العبارة رقم6: اعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لانجازه في الوقت المطلوب.

لقد جابت الفئة المبحوثة بموافق على أنهم يعتمدون على أنفسهم في تنفيذ العمل لانجازه في الوقت المطلوب بنسبة قدرت ب 93.33% ، و نسبة 6.66% أجابت بأنها غير موافقة. و جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 1.93 و الدال على سعي العمال لتنفيذ العمل بأنفسهم في الوقت المطلوب بدرجة مرتفعة، و هذا ما أكده الانحراف المعياري المعبر عن تشتت بلغ قيمة 0.24.

و هذا يدل على أن العمال لديهم القدرة و الثقة على أداء و انجاز المهام دون الاعتماد على الآخرين القيام بها في الوقت اللازم، و هذه تعتبر احد العوامل المهمة و المميزة لثقافة تنظيمية قوية، فالعامل من بداية ممارسته لعمله يكون على دراية بجميع المهام المطلوب منه القيام بها ، لذا فان لا بد أن تكون لديه القدرة على أداءها في الوقت المطلوب، فالوقت عامل مهم و أساسي داخل البيئة التنظيمية و أمر مهم لا بد من الالتزام به، فالعامل الجيد هو الذي يقوم بأداء أعماله بنفسه دون الاعتماد على غيره بحث انه يكون متميز و نشيط عامل يتسم بالجدية و الكفاءة و الفعالية و هذا ما يجعله يتحصل على مكافآت و علاوات نتيجة جهده المبذول بشكل شخصي داخل المؤسسة.

العبارة رقم5: أقوم بأداء العمل في بيئة تنظيمية تقوم على المساواة بين جميع العمال.

جاءت إجابات الباحثين حول هذه العبارة بالموافقة و ذلك بنسبة 75%، و في المقابل نجد ان نسبة 25 % من الباحثين غير موافقين على ذلك. هذه الإجابات أكدها معدل المتوسط الحسابي البالغ 1.75 و الانحراف المعياري المقدر ب 0.42، لتأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة.

و هذه النتائج أدت بنا إلى بيان وجود انقسام لدى العمال حول وجود مساواة داخل البيئة التنظيمية و ذلك انطلاقا من اختلاف رؤيتهم لمفهوم المساواة من عامل لآخر، فهناك من يرى أن البيئة التي تقوم على المساواة تتحقق من خلال توفير كل ما يحتاجه العامل لانجاز عمله دون تمييز، أما آخرون فيرون أن المساواة تنطلق من بداية تعيين العمال إلى غاية توزيع و استغلال الموارد المتاحة للعمال و الاستفادة من الخدمات الاجتماعية و ضمان الاجتماعي، دون أي تقصير حسب أقوال العمال. و بالرغم من اختلاف العمال حسب آرائهم حول مفهوم المساواة في بيئة العمال إلا أننا نجد هنالك مساواة داخل هذه البيئة التنظيمية من خلال المساواة في توزيع العلاوات كل حسب جهده و وجود ضمان اجتماعي .

العبارة رقم7: أتلقى مساندة معنوية من فريق العمل في وقت الحاجة.

جاءت إجابة العينة على هذه العبارة من خلال أن نسبة الموافقين 83.33% على أنهم يتلقون مساندة معنوية من فريق العمل وقت الحاجة، مقابل انه يوجد مبحوثين غير موافقين على ذلك بنسبة 16.66%. لتحتل هذه العبارة بذلك المرتبة السادسة و النصف في هذا المحور بمتوسط حسابي مرتفع الاتجاه قدر ب 1.66 و بتشتت قدر ب 0.41.

مما يعبر على أن هنالك جو يقوم على المساندة و التعاون و التفاهم في فريق العمل خاصة وقت الحاجة، ففريق العمل له أهمية كبيرة خاصة عندما يكون قائما على الايجابية و المساندة المعنوية مابين العمال بحيث انه يوفر جو من الانتماء و النشاط و الرضا و يعزز الرغبة في الاستمرار أعضاء الفريق معا، كما انه يقلل الصراعات بين العمال من خلال وجود الانسجام و ألفة بين أعضاء الفريق و يزيدهم الشعور بالثقة المتبادلة ، و تحسين الأداء للعاملين و هو ما تؤكد عليه أيضا ثقافة فرق العمل المنتشرة في الكثير من المؤسسات العالمية و التي تساهم في رفع مستوى الأداء من خلال المساندة المتبادلة بين فريق العمل و يعتبر هذا الأسلوب أيضا خاصية من خصائص الثقافة التنظيمية المميزة لها، ففرق العمل من ابرز سمات المنظمات الحديثة في العالم.

حيث نجد أن الياس سالم وضع في دراسته، "تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية" أن ثقافة فرق العمل الموجودة بالمؤسسة على تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

العبارة رقم 8:احصل على برامج تدريبية اللازمة لترسيخ السلوكيات التنظيمية.

أجابت نسبة 83.33% من المبحوثين بالموافقة على حصولهم على برامج تدريبية لازمة لترسيخ سلوكيات تنظيمية، و في المقابل نجد أن نسبة 16.66% من المبحوثين غير موافقين على ذلك. فجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة و النصف نظرا لمتوسطها الحسابي الذي قدر ب1.66 الدال على اتجاه مرتفع، و بانحراف معياري قدر ب0.41.

هذه النتائج تدل على موافقة المبحوثين على أن إدارة المؤسسة تقدم البرامج التدريبية المطلوبة لإتباع السلوكيات التنظيمية الهادفة لزيادة كفاءة المؤسسة و ذلك من خلال تقديمها و برمجتها لحصص تعليمية و برامج تدريبية مقننة و تطبيقها مختلف أساليب تنمية المهارات، و ذلك من اجل جعل العمال يتأقلمون مع التغيرات الطارئة و مواكبة التطورات الحاصلة، و بالتالي هذا يحقق فعالية للمؤسسة مما يساهم فيرفع الكفاءة المهنية ، و لكن نجد أن الاستفادة ليست تضمن كل العمال و التي تفسر عدم بعد استفادة الجميع من هذه البرامج ، و التي عادة تكون مخصصة للإطارات و أصحاب الوظائف العالية، و في أحيان نادرة قد يستفيد منها بعض أعوان التحكم. و هذا ما نجده في الشق النظري للدراسة من خلال آليات خلق الثقافة التنظيمية التي من بينها عملية التنشئة و التطبع حيث أن المؤسسات لا بد أن تهتم على اختيار المرشحين المناسبين لعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة و

أهدافها و قيمها و ما يميزها عن المؤسسات الأخرى، و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية و توجيهية مهمة.(محمد قاسم القريوطي:2002،ص288)

و منه نجد أن التدريب في هذه المؤسسة يعمل على المساهمة في ممارسة الأعمال و بعض السلوكيات التي تعبر عن ثقافة تميز هذه المؤسسة العمومية .

العبارة رقم 2: أتقبل الضغوط من اجل مصلحة المؤسسة و تطويرها.

لقد جاءت نسبة 71.66 % من الفئة المبحوثة بأنهم يتقبلون الضغوط من اجل مصلحة المؤسسة و تطويرها، لتليها نسبة 28.33 % بأنها غير موافقة . أتت هذه العبارة في المرتبة الثامنة نظرا لمتوسطها الحسابي البالغ 1.41 و بانحراف معياري بلغ قيمة 0.54.

مما يعبر أن العمال يتقبلون الضغوط الموجودة في المؤسسة من اجل مصلحتها و تطويرها، فعندما يوجد هنالك ضغط داخل المؤسسة سواء كان تعدد المهام في مدة زمنية صغيرة أو ضغوط ميثافيزيقية و غيرها، فان العامل الجيد و الذي لديه ثقة في قدراته هو الذي يتقبلها و يحاول التغلب عليها من اجل استمرار المؤسسة و تقدمها ، فالعمل من بين الصعوبات التي يجدها فيه العامل هي الضغط باعتبار انه أحيانا يقف أمام قدرات العامل في انجازه لمهامه يجعله يبذل جهد مضاعف خلال أدائه لهذه المهام من اجل تحطيه و القيام بواجبه بالشكل المطلوب و المناسب و كل ذلك لتحقيق مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى.

العبارة رقم 9: احرص على المحافظة لممتلكات المؤسسة من اجل تعزيز مكانتها و تطويرها.

أجابت العينة المبحوثة بنسبة 60 موافقون على المحافظة على ممتلكات المؤسسة من اجل تعزيز مكانتها و تطويرها، في حين نجد أن نسبة 40 غير موافقين على ذلك. و جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط مرتفع الاتجاه قدر ب 1.6 و بانحراف معياري عبر عن درجة التشتت بقيمة 0.48.

و من خلال هذه النتائج نصل إلى أن ممتلكات المؤسسة تعتبر جزء هام داخل المؤسسة و من واجب العامل أن يحافظ عليها و يعمل على بقاءها أطول مدة ممكنة ، فهي من أهم الوسائل التي تساعد على أداءه لعمله و بقاء المؤسسة و تطويرها، و لا يمكن أن تستمر المؤسسة و تتطور من دونها ، بحيث أن المحافظة على هذه الممتلكات تعتبر احد أهم القيم التنظيمية التي لا بد أن يتصف بها العامل داخل المؤسسة فهي تدل

على وجود ولاء تنظيمي للعامل اتجاه مؤسسته ، و نجد في دراسة الياس سالم "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" حيث انه توصل إلى نتيجة أن العمال الذين يحافظون على ممتلكات المؤسسة كما لو أنها ممتلكاته الشخصية.

2.1.1.4. عرض و تحليل بيانات حول التوقعات التنظيمية:

يتضمن هذا الجزء التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، و لقد تم تناولها بالترتيب و ذلك وفقا لقيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول رقم 08:

إجابات المبحوثين حول التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة.

الفصل الرابع..... عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف		العبارات	
				غير موافق	موافق		
4	0,47	1,66	60	20	40	fi	1 أتوقع من المؤسسة أن تأخذ لعين الاعتبار الجهد الذي أقوم به.
			100	33,33	66,66	%	
2	0,44	1,73	60	16	44	fi	2 احصل على الأمان الوظيفي في المؤسسة طالما أنني ملتزم بالقوانين و اللوائح.
			100	26,66	73,33	%	
1	0,32	1,85	60	7	52	fi	3 أقوم ببذل الجهد اللازم من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها مني المؤسسة.
			100	11,66	86,66	%	
9	0,49	1,41	60	35	25	fi	4 توفر لي المؤسسة ما توقعه منها من علاوات و حوافز.
			100	58,33	41,33	%	
4	0,47	1,66	60	20	40	fi	5 أتوقع من إدارة المؤسسة تطوير وسائل الأمن للتقليل من حوادث العمل.
			100	33,33	66,66	%	
6	0,47	1,65	60	21	39	fi	6 أطلع من المؤسسة الحصول

			100	35	65	%	على فرص حقيقية لتطوير مستقبلي المهني.
8	0,37	1,58	60	23	36	fi	7 أتوقع من المؤسسة أن تقدم لي مهامًا تتوافق مع قدراتي.
			100	38,33	60	%	
4	0,47	1,66	60	20	40	fi	8 أتوقع من إدارة المؤسسة أن تقوم بتطوير روح التعاون الوظيفي خلال علاقتي به
			100	33,33	66,66	%	
7	0,47	1,65	60	21	39	fi	9 احصل على كافة حقوقي طالما أنا ملتزم بجميع واجباتي اتجاه المؤسسة.
			100	35	65	%	
	0.44	1.65	المجموع الكلي				

المصدر: الاستبيان الموزع.

العبارة رقم 12: أقوم ببذل الجهد اللازم من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها مني المؤسسة.

أجابت نسبة من المبحوثين قدرت ب 86.66% بأنهم يقومون ببذل الجهد اللازم من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها منهم المؤسسة ، لتليها نسبة 11.66% غير موافقين على ذلك. و جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 1.85 الدال على درجة مرتفعة، و بانحراف معياري قدر ب 0.32.

و هذا ما يدل على أن العمال يقومون ببذل أقصى جهد خلال أدائهم لواجباتهم ، فالعامل لا بد أن يقوم بما تنتظر منه المؤسسة من واجبات و لا بد أن يحافظ على مكانته بها بشكل مرموق، و أن يتصف

الفصل الرابع..... عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج

بالكفاءة و فعالية عند أدائه لواجباته و ذلك من اجل تحسين مكانة المؤسسة و تطورها ، كما ان عند بذله الجهد اللازم خلال انجاز مهام فان المؤسسة مقابل ذلك تؤمن له مجموعة من العلاوات و الحوافز التي تشجعه بعمل بشكل اكبر و بدقة أفضل .

العبارة رقم 11:احصل على الأمان الوظيفي في المؤسسة طالما أنني ملتزم بالقوانين و اللوائح.

أجابت نسبة من المبحوثين قدرت ب 73.33 %بأنهم موافقين على حصولهم للامان الوظيفي في المؤسسة طالما أنهم ملتزمين بالقوانين و اللوائح، تليها نسبة 26.66 %غير موافقين على حصولهم للامان الوظيفي بالرغم من التزامهم بالقوانين و اللوائح.

و جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية و ذلك وفقا لمتوسطها الحسابي الذي قدر ب 1.73 الدال على درجة مرتفعة لتوقع العمال على حصولهم بالأمان الوظيفي في المؤسسة، و بانحراف معياري بلغ 0.44 المعبر عن التشتت لإجابات المبحوثين.

هذا ما يفسر أهمية الالتزام الأنظمة و اللوائح التي تضعها المؤسسة بالنسبة للموظفين، فهي تجعل العامل يقوم بمهام بطريق واضح و محدد و دقيق، كما أن القوانين توفر للموظف الاستقرار و الأمان الوظيفي طالما انه ملتزم بها و هذا ما يجعل أكثر تمسكا بها و يجعله لبذل المزيد من الجهود استثنائية طالما انه لديه أمان وظيفي ، و هذا ما نجده من خلال الجانب النظري للدراسة انه من بين الوظائف الثقافة التنظيمية هو أنها لا بد أن تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة للموظفين ، بحيث أنها تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.(ماجدة العطية:2001،ص.156)

و منه فان المؤسسة التي تتوفر فيها ثقافة تنظيمية قائمة باح داهم وظائفها الأساسية لا بد أن تحرص على وجودها من اجل مصلحتها و مصلحة عمالها.

العبارة رقم 01: أتوقع من المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهد الذي أقوم به.

أجابت 40 فرد من المبحوثين بأنهم موافقون على أنهم يتوقعون من المؤسسة بعين الاعتبار الجهد الذي يقومون به أي ما يعادل نسبة 66.66 %، لتليها نسبة غير الموافقين المقدرة ب 33.33 %.

و جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.66 عبر عن توقع مرتفع لدي العمال لهذه العبارة، و هو ما تأكده قيمة الانحراف المعياري المقدرة ب 0.47.

و هذا ما يفسر أن العامل يحاول دائما أن يقوم بالجهد لأداء عمله بشكل صحيح، و لا بد أن تأخذ المؤسسة هذا الجهد بعين الاعتبار و تقوم بتحفيظه و تشجيعه من اجل أن يتطور و يتقدم من خلال توفير له مجموعة من مكافآت و الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية و خاصة المعنوية التي تؤثر على راحته النفسية و الاجتماعية مما ينعكس ذلك على دائه بشكل واضح و، و لا بد من أن تعمل على أن يكون لديه نوع من الرضا الوظيفي والولاء. لذا من الضروري أن تعمل المؤسسة على الاهتمام بالجهد الذي يقوم به العامل ، فكلما زادت راحت العمال كلما تحسن أدائه و ذلك يعود بالايجابية من خلال أنها تتطور و تتقدم أكثر.

العبارة رقم 14: أتوقع من إدارة المؤسسة تطوير وسائل الأمن للتقليل من حوادث العمل.

أجابت نسبة 66.66% بأنها موافقة على أنها تتوقع من إدارة المؤسسة العمل على تطوير وسائل الأمن لتقليل من حوادث العمل، لتليها نسبة 33.33% غير موافقين على ذلك. جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 1.66، عبر عن توقع مرتفع، و هذا ما أكده معدل الانحراف المعياري البالغ 0.47 الدال على تشتت الإجابات المبحوثين.

هذا يدل على التوقع الكبير للعمال من الإدارة توفيرها و تطويرها لهذه الوسائل التي تضمن أمنهم الصحي و تقييمهم من حوادث العمل المنتشرة في المؤسسة، و ذلك من خلال توفير "الأقنعة، القفازات"، خاصة في مثل هذه المؤسسة التي لا بد من أن تساهم في الوقاية من انتشار الأمراض و محاولة تعليق لافتات عن الأماكن الممنوع الدخول إليها إلا المختصين فقط للوقاية من الأمراض ، و أيضا رفع معدل التوعية لدي العمال بالمخاطر المتوقع حصولها و هذا عن طريق الندوات التوعوية و الحصص التدريبية على كيفية استخدام المعدات و الآلات، اضافة إلى ذلك توقع العاملين من مصلحة الوقاية و الأمن إيجاد سبل جديدة و أكثر تطورا للحماية من المواد الكيميائية التي تؤثر على صحة المستخدمين من اجل توفير سلامتهم، و بالتالي ذلك يزيد من تمسكهم بالمؤسسة التي تسهر على ترسيخ ثقافة الأمن و الوقاية من حوادث العمل لأعضائها.

العبارة رقم 08: أتوقع من إدارة المؤسسة أن تقوم بتطوير روح التعاون الوظيفي من خلال علاقتي بها.

أجاب المبحوثين بالموافقة على أنهم يتوقعون من إدارة المؤسسة أن تقوم بتطوير روح التعاون الوظيفي من خلال علاقاتهم بها بنسبة قدرت ب 66.66% ، في حين نجد نسبة 33.33% من المبحوثين غير موافقين على ذلك. و جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 1.66 الدال على درجة مرتفعة لتوقع العمال في أن تقوم الإدارة بتطوير روح التعاون الوظيفي من خلال علاقاتهم بها بانحراف معياري بلغ 0.47 المعبر عن تشتت إجابات العمال.

و هذا ما يوضح أهمية العلاقات المبنية بين العمال و الإدارية التي لها دور كبير في تكامل المصالح الإدارية و أيضا في تكيف العمال مع القوانين التي تفرضها الإدارة، و التي تسعى و بشكل مستمر لتصل قراراتها للتنفيذ وفقا لاستراتيجيات المرسومة، هو ما يتجسد في الواقع إلا إذا سادت علاقات تنظيمية قائمة على روح التعاون و التكامل الوظيفي، و الذي يعتمد في ترسيخه على وحدة الأهداف و المصالح بين الإدارة و العمال، لذا كانت إجاباتهم في اغلبها تصبو إلى أن تجسد المؤسسة هذا التعاون الوظيفي من خلال تطوير علاقاتهم، و بتطوير وسائل الاتصال و تغيير أنماطه و كذا بالعمل وفقا لفرق العمل التي تجسد روح التعاون بكل جدية و كذا بفتح إبداء الآراء و المشاركة في اتخاذ القرارات في حدود ما يسمح به القانون.. وغيرها من الإجراءات التي تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية تقوم على التعاون و تساند بين الإدارة و العمال في المؤسسة.

العبارة رقم 15: أتطلع من المؤسسة الحصول على فرص حقيقية لتطوير مستقبلي المهني.

أجابت نسبة 65% من المبحوثين بأنهم موافقون على أنهم يتطلعون من المؤسسة حصولهم على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم المهني، لتليها نسبة 35% غير موافين على ذلك و جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة نظرا لمتوسطها الحسابي البالغ 1.65 الدال على توقع مرتفع، و بانحراف معياري قدر ب 0.47.

فيمكن تفسير هذه النتائج من خلال أن اغلبها موافقين نسبيا على أنهم ينتظرون من الإدارة تطوير مستقبلهم المهني، و ذلك لان التفاني و الإخلاص في العمل لا يأتي إلا من خلال اهتمام العامل المبدع و الكفاء في إنجاز مهامه، و الذي لا ينتظر من المؤسسة سوى الاهتمام بقدراته و إعطائه أفاقا أوسع ليطور

مهاراته من خلال التدريب و التكوين على أساليب إدارية جديدة، و تلقيه المعلومات عن تشغيل تكنولوجيا متطورة أكثر، و محاولة ترقيته كلما كان الانجاز أفضل و ذلك ما يساهم في رفع نفسه بنفسه و يرفع روحه المعنوية و الذي ينعكس بصورة مباشرة على أدائه و على مستقبله المهني و مستقبل المؤسسة نفسها، فكما جاء في الشق النظري للدراسة فان تنمية إدارة المؤسسة تمثل ما توليه الإدارة من اهتمام بالتدريب و تطوير كفاءات العاملين، مما سيرفع معنوياتهم و يؤدي ذلك إلى تقليل دوران العمل.(كامل محمد المغربي،2008،ص.303)

و لا بد من نشر ثقافة تنظيمية تعمل على استقطاب العاملين الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين و المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار و التفوق و تستهوي العاملين المبدعين.(محمد قاسم القريوطي،.....،ص.288).

العبارة رقم18: احصل على كافة حقوقي طالما أنا ملتزم بجميع واجباتي اتجاه المؤسسة.

أجابت نسبة من المبحوثين قدرت ب 65% بأنهم يحصلون على كافة حقوقهم طالما أنهم ملتزمين بجميع واجباتهم اتجاه المؤسسة، في حين أن نسبة 35% من المبحوثين غير موافقين على ذلك.

أما رتبة هذه العبارة فجاءت السابعة بمتوسط حسابي قدر ب 1.65 عبر عن درجة توقع مرتفع، و بلغ الانحراف المعياري للعبارة قيمة 0.47

ومنه يمكن القول بان حصول العمال على كافة حقوقهم مقابل قيامهم بواجباتهم هو حق وظيفي يجب على إدارة المؤسسة تنفيذه إن كانت تنتظر التطور و التفوق، خاصة أن هذه الحقوق تنص عليها و تلزمها النظم و القوانين الإدارية العالمية، و لكن بشرط أن يقوم العامل بكافة المهام المطلوبة منه في إطار احترام القوانين و اللوائح المنصوص عليها في مكان عمله، و هو ما يصبوا إليه العمال في هذه المؤسسة من خلال موافقتهم على أنهم ينتظرون حصولهم على حقوقهم طالما أنهم يقومون بجميع واجباتهم، و هي من أهم التوقعات التي ينتظرها العمال داخل المؤسسة.

العبارة رقم 16: أتوقع من المؤسسة أن تقدم لي مهامًا تتوافق مع قدراتي.

أجابت نسبة 60% بأنها موافقة على أنهم يتوقعون من المؤسسة أن تقدم لهم مهامًا تتوافق مع قدراتهم، تليها نسبة 38.33% غير موافقين على ذلك.

و بهذا جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة نظرا لمتوسطها الحسابي المقدر ب 1.58 المعبر عن توقع مرتفع للمبحوثين نحو هذه العبارة، حيث بلغ انحرافها المعياري 0.37 المعبر عن التشتت.

حيث نجد أن عملية التعيين و التوظيف و توزيع المهام تعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة، من خلال وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، فالإدارة تسهر على تحقيق راحة العمال و توفير الظروف المناسبة و الملائمة للأداء، كما أنها تعمل على أن تكون صلاحيات العمال متناسب مع قدراتهم الفكرية و البدنية و مع المؤسسة المنوطة بهم من خلال التحكم في زمام الأمور و القدرة على أداء المهام بالصورة المناسبة نظرا لتلائمها مع تخصصهم و إمكانياتهم التكوينية.

العبارة رقم 13: توفر لي المؤسسة ما توقعه منها من علاوات و حوافز.

يلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن 35 فرد منهم أي ما يقارب نسبة 58.33% غير موافقين على أن المؤسسة توفر لهم ما يتوقعونه منها من علاوات و حوافز، تليها نسبة 41.66% موافقين على أن المؤسسة توفر لهم علاوات و حوافز. و جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب 1.41 الدال على توقع منخفض و هذا ما يعبر عنه الانحراف المعياري المقدر ب 0.79.

و هذا ما يدل على أن المؤسسة توفر الحوافز و العلاوات و لكن ليس لكل العمال ، أي أنها لا تحتم بالحوافز بشكل كبير مع انه الحوافز و العلاوات لا بد من توفرها لجميع العمال من اجل تحسين أدائهم و تحقيق الرضا لديهم كما أنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال و التي تعود بالشكل الايجابي للمؤسسة، و في حالة عدم توفرها فان ذلك سوف يؤثر بالشكل العكسي على المؤسسة بشكل عام و على أداء العمال بشكل خاص .

2.1.4. عرض و تحليل بيانات حول الولاء التنظيمي:

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل البيانات التي الموجودة في الاستبيان حول الولاء التنظيمي:

1.2.1.4. عرض و تحليل بيانات حول الولاء المستمر:

يتضمن هذا الجزء الولاء المستمر السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية و لقد تم تناولها بالترتيب بالاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

جدول 8 رقم:

إجابات المبحوثين حول الولاء المستمر السائد في المؤسسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف		العبارات	
				غير موافق	موافق		
7.5	0,47	1,65	60	21	39	fi	1 ترك العمل بالمؤسسة سوف يسبب لي ذلك ارتباكا في حياتي.
			100	35	65	%	
1	0,21	1,95	60	3	57	fi	2 أقدم أحسن ما لدي لهذه المؤسسة من اجل استمرارها.
			100	5	95	%	
5.5	0,42	1,76	60	14	46	fi	3 واجي اتجاه المؤسسة يلزمي البقاء فيها.
			100	23,33	76,66	%	
5.5	0,42	1,76	60	14	46	fi	4 استمراري في

			100	23,33	76,66	%	العمل حاليا ضرورة أكثر منه رغبة.
4	0,38	1,81	60	11	49	fi	بقائي بهذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل.
			100	18,33	81,66	%	
3	0,32	1,83	60	7	53	fi	المحافظة على أوقات العمل و الانجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.
			100	11,66	88,33	%	
6	0,44	1,73	60	16	44	fi	اشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.
			100	26,66	73,33	%	
2	0,27	1,91	60	5	55	fi	لا أستطيع ترك العمل بسبب ندرة الوظائف المتاحة
			100	8,33	91,66	%	
7.5	0,47	1,35	60	93	21	fi	اقبل بأي وظيفة توكل إلي.
			100	65	35	%	

	0.37	1.78	المجموع الكلي
--	------	------	---------------

المصدر: الاستبيان الموزع.

العبارة رقم 20: أقدم أحسن ما لدي لهذه المؤسسة من اجل استمرارها.

أجابت نسبة و قدرها 95% من المبحوثين بالموافقة على أنهم يقدمون أحسن ما لديهم لهذه المؤسسة من اجل استمرارها، لتأتي بعدها نسبة 5% غير موافقين على ذلك.

و جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة 1.95 عبر عن درجة مرتفعة لهذا التقديم، و أكده قيمة الانحراف المعياري البالغ 0.21.

و هذا ما يدل على أن اغلب العمال يحاولون تقديم أحسن ما لديهم من اجل المؤسسة التي يعملون بها، هذا ما يدل على اهتمامهم بمؤسستهم و يحاولون تقديم الجهد اللازم و المطلوب منهم بكل فعالية و كفاءة، فالعامل الجيد و الذي لديه ثقة بنفسه و بمؤسسته يحاول دائما تحقيق أفضل ما لديه من جميع النواحي لتطور هذه المؤسسة، و هذا ما يدل على مكانة المؤسسة لدى عمالها و كذا يدل على قوة العلاقة بها، أما المبحوثين الذين يرفضون ذلك الغير موافقين فانه يدل على عدم شعورهم بالأمان و عدم رضاهم في العمل بها، و هذا ما يخلق النفور اتجاه العمل و أيضا لا يجعله يقدم ما لديه و لا يقوم بعمله بالشكل المطلوب منه، و هذا يؤثر على المؤسسة بالدرجة الأولى.

العبارة رقم 26: لا استطيع ترك العمل بسبب ندرة الوظائف المتاحة.

أجابت نسبة 91.66% بالموافقة على أنهم لا يستطيعون ترك العمل بسبب ندرة الوظائف المتاحة، لتليها نسبة 8.33% غير موافقين على ذلك.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية نظرا لمتوسطها الحسابي المقدر ب 1.91 الدال على اتجاه مرتفع نحو هذه العبارة، ما أكده الانحراف المعياري البالغ 0.27.

تعزي هذه النتائج إلى الحالة الاقتصادية التي تعاني منها الجزائر من أزمة توفير مناصب عمل المناسبة في ظل تزايد في الطلب عليها، اضافة إلى اعتبار أن المؤسسة توفر مجموعة من الحوافز و الخدمات الاجتماعية اضافة إلى وجود العلاقات الإنسانية و التنظيمية التي تربط العمال ببعضهم البعض، التي قد لا يجدها العامل

في العديد من المؤسسات الأخرى، لذا لا بد من العامل المحافظة على عمله بقدر المستطاع و ذلك من اجل تحقيق مصلحته الشخصية.

العبارة رقم 24: المحافظة على أوقات العمل و الانجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 88.33% من إجابات المبحوثين موافقين على أنهم يحافظون على أوقات العمل و الانجاز يعتبر من صميم أولوياتهم اتجاه المؤسسة، لتليها نسبة 18.33% غير موافقين على ذلك. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة و ذلك تبعا لمتوسط الحسابي 1.83 و المعبر عن اتجاه مرتفع و بانحراف معياري قدر ب 0.32.

بهذه النتائج يمكن القول بان العمال بالمؤسسة العمومية يعملون على المحافظة على أوقات العمل و الانجاز، فهو مطلب وظيفي هام وواجب على كل موظف احترامه، و ذلك نظرا لأهمية عامل الوقت في انجاز الموظف لأعماله المطلوبة منه، فالعامل الكفاء و الذي لديه رضا و انتماء لمؤسسته يعمل على القيام بواجباته في الوقت المحدد له و عدم إهمال أولوياته اتجاه المؤسسة التي وفرت له العديد من احتياجاته، و من أهمها أنها وفرت له فرصة عمل لم يجدها في مؤسسات أخرى.

العبارة رقم 23: بقائي بهذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 1.81 و هو الدال على درجة مرتفعة لهذه الممارسة، و هو ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ 0.38.

أما النسب الممثلة لإجابات العمال فتمثلت في أن أكبرها نسبة الموافقين على بقائهم في المؤسسة نابع من حاجاتهم للعمل قدرت ب 81.66% ، لتليها نسبة 18.33% غير موافقين على ذلك.

هذه النتائج تدل على اتفاق العمال بأنهم يعملون بالمؤسسة و ذلك لحاجاتهم للعمل مما يحتم عليهم البقاء في هذه المؤسسة، كيف لا و البطالة في الجزائر ترتفع من سنة إلى أخرى، و لذا يجد العامل نفسه مضطرا للتمسك بالوظيفة التي أتاحت إليه في المؤسسة، و لا يستطيع التخلي عنها نظرا لمتطلبات حياته اليومية، فالعمل في حياة الفرد ضرورة لا بد من تحقيقها و عدم استبعادها.

العبارة رقم 21: واجبي اتجاه المؤسسة يلزمي البقاء فيها.

أجابت نسبة 76.66% من العينة بأنهم موافقون على أن واجبهم اتجاه المؤسسة يلزمهم البقاء فيها، لتليها نسبة 23.33% غير موافقين على أن واجبهم يلزمهم البقاء فيها. و جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة و النصف و ذلك وفقا للمتوسط الحسابي المقدر ب 1.76 الدال على درجة مرتفعة لهذا الواجب، و هو ما يظهر في قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.42.

توضح هذه النتائج العلاقة بين العامل والمؤسسة، بأنها محددة و تلزم عليه القيام بالكثير من الواجبات، و في المقابل تتيح له مجموعة من الحقوق التي من المفروض أو إلزامي الحصول عليها من طرف المؤسسة، فهذه الحقوق لا يمكن أن يحصل عليها إلا من خلال انجازه للمهام المطلوبة منه بأحسن الطرق، و لكن دائما في ظل ما توفره المؤسسة من ظروف مساعدة على ذلك و في مقابل امتيازات عديدة لكل إنجاز، فهذا كله يخلق لدى العامل الشعور بضرورة الإبداع و الانجاز لرد الجميل للمؤسسة التي تراعي عهدها، و التي تسهر على حاجات عمالها و تساهم في رفاهيته و استقراره، و هذا ما يعبر عن ولاء العمال لمؤسستهم من خلال بقاءهم في العمل بهذه المؤسسة.

العبارة رقم 22: استمراري في العمل حاليا ضرورة أكثر منه رغبة.

أجابت نسبة 76.66% من العمال المبحوثين بأنهم يوافقون على أن استمرارهم في العمل بهذه المؤسسة حاليا ضرورة أكثر منه رغبة، لتليها نسبة 23.33% غير موافقين على ذلك.

و جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة و النصف بمتوسط حسابي بلغ 1.76 عبر عن درجة مرتفعة لاستمرار العمال في العمل للضرورة، و هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر ب 0.42.

هذه النتائج تعكس حاجة العمال الملحة على العمل، مما يجعلهم مضطرين على البقاء في هذه المؤسسة، فبالنظر إلى الحالة الاقتصادية و الاجتماعية للعمال بهذه المؤسسة ندرك الأوضاع الصعبة التي يعيشون فيها خاصة مع ارتفاع المعيشة و نقص مناصب العمل و المسؤوليات التي على عاتقهم، كل ذلك يرغمهم على البقاء مهما كانت الظروف و عدم التخلي عن العمل ، و بالتالي فان الاستمرار في العمل هو ضرورة ملحة و ليست رغبة في العمل الذي يقوم به هؤلاء العمال.

العبارة رقم 25: اشعر أن لدي خيارات محدودة لذل لا أفكر في ترك العمل.

أجابت نسبة 73.33% من المبحوثين بأنهم يشعرون بان لديهم خيارات محدودة لذا لا يفكرون في ترك العمل، لتليها نسبة 26.66% من المبحوثين غير موافقين على ذلك . جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة نظرا لمتوسطها الحسابي المقدر ب 1.73 الدال على اتجاه مرتفع نحو هذه العبارة، و هذا ما أكده الانحراف المعياري البالغ 0.44.

و هذا ما يدل على أن الحالة التي ألت إليها الجزائر جعل العامل من الصعب عليه وجود خيارات الاختيار عمل آخر اضافة إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تضمن العديد من الخدمات الاجتماعية و الأجور و ضمان مرتب التقاعد و الحوافز.. و غيرها، قد لا يجدها العامل في مؤسسة أخرى، مما يجعل لديه أمر ترك العمل مستبعدا عن تفكيره تماما، لذا هو مقيد بهذا العمل و لا يستطيع الاستغناء عنه.

و هذه الإجابة يمكن القول أنها تؤكد ما جاء في الإجابات العاملين في العبارات (19-23-26) و التي عبرت عن صعوبة ترك العمل هذا نظرا للمصلحة الخاصة لكل عامل و لما سيفسر عنه من خسائر قد تلحق بهم جراء ذلك.

العبارة رقم 19: ترك العمل بالمؤسسة سوف يسبب لي ذلك ارتباكا في حياتي.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 65% من المبحوثين موافقين على ان ترك العمل بالمؤسسة سوف يسبب لهم ارتباكا في حياتهم، تليها نسبة 35% غير موافقين على ذلك. جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة و النصف و ذلك نظرا للمتوسط الحسابي المقدر ب 1.65 الدال على اتجاه مرتفع، و بانحراف معياري قدر ب 0.47.

بهذه النتائج يمكن القول أن العمال أكثرهم يرون بان ترك العمل سوف يؤثر على جوانب عديدة في حياتهم، خاصة بالنسبة للأوضاع الاقتصادية كالأجر يعتبر هو الوسيلة الحيدة لضمان قوت الكثير من العمال ، و الأوضاع الاجتماعية التي سوف تتأثر بالأوضاع الاقتصادية، بالفقر و العوز و البطالة، كلها مشاكل تنتج عن ترك العمل هذا بالنسبة لنسبة 65 من المبحوثين، أما نسبة 35 فان اغلبهم يرجعون إجاباتهم هذه إلى القضاء و القدر و يرون بان الأرزاق في يد الله سبحانه و تعالى، و أن التنبؤ بما سيحدث إن هم تركو العمل ضرب من الغيب.

العبارة رقم 27: اقبل بأي مهمة توكل إلي.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65% يوافقون على قبولهم بأي مهمة توكل إليهم، في حين نجد أن 35% غير موافقين على ذلك. جاءت هذه العباءة في المرتبة السابعة و نصف و ذلك نظرا لمتوسطها الحسابي 1.65 الدال على قبول مرتفع و بانحراف معياري قدر ب 0.47.

هذا يدل على أن العمال يقبلون المهام التي تطلب منهم دون تهاون أو رفض، فالعامل عندما يتقدم لوظيفة معينة فإنه يكون على علم بأنه لديه مسؤولية أي مجموعة من المهام لابد من القيام بها، و عدم التخلي عنها أو رفضها، و محاولة القيام بها بكل كفاءة و دقة، فالمؤسسة عندما تجد العامل مخلصا لكل المهام المسندة إليه فإنها تحرص على أن تقدم إليه العديد من المكافآت و العلاوات و الحصول على الترقية ، حيث أننا نجد انه من أهم الأساليب التي يعبر بها الموظف عن ولاءه لمؤسسته هو تقبله لأي مهمة توكل إليه و القيام بها بكل إخلاص.

2.2.1.4. عرض و تحليل بيانات حول الولاء المعياري:

يتضمن هذا الجزء الولاء المعياري السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية و لقد تم تناولها بالترتيب بالاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

جدول رقم 05:

إجابات المبحوثين حول الولاء المعياري السائد في المؤسسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف		العبارات
				موافق	غير موافق	
3	0,27	1,91	60	5	55	fi
			100	8,33	91,66	%

2	0,38	1,3	60	42	18	fi	ارغب بالبقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة.	2
			100	70	30	%		
8	0,49	1,56	60	26	34	fi	ارتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات.	3
			100	43,66	56,66	%		
4	0,3	1,9	60	6	54	fi	مستعد أن ابذل أقصى جهد كي أساعد على نجاح هذه المؤسسة.	4
			100	10	90	%		
6	0,35	1,85	60	9	51	fi	هذه المؤسسة تستحق إخلاصي لها.	5
			100	15	85	%		
5	0,32	1,88	60	7	53	fi	أدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء بعد انتهاء عملي فيها.	6
			100	11,66	88,33	%		
	0,32	1,11	60	53	7	fi	اعتبر أن الانتقال	7

1			100	88,33	11,66	%	من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.
7	0,4	1,8	60	12	48	fi	اشعر بضرورة الالتزام و الولاء للمؤسسة التي اعمل بها.
			100	20	80	%	
9	0,49	1,46	60	32	28	fi	أفضل أن اقضي حياتي المهنية في مؤسسة واحدة.
			100	53,33	46,66	%	
	0.29	1.68	المجموع الكلي				

المصدر: الاستبيان الموزع.

العبارة رقم 28: الالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بهذه المؤسسة.

أجابت نسبة 91.66% من المبحوثين بالموافقة على أنهم التزامهم الأخلاقي يدفعهم للاستمرار في العمل بهذه المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 8.33% غير موافقين على ذلك. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى و ذلك للمتوسط الحسابي 1.91 الدال على توجه مرتفع، و بانحراف معياري قدر ب 0.27. و منه نجد أن الموظفين لديهم نوع من الالتزام الأخلاقي بحيث أن اغلبهم يرون انه لا بد من الاستمرار بالمؤسسة و أن تركها يعتبر أمر غير أخلاقي و ذلك لان المؤسسة لها مكانة لديهم من ناحية و من ناحية أنها توفر لهم عملا يحتاجون إليه بشدة مع وجود العديد من الحوافز و الظروف الملائمة للعمل أي أنها تسهر على توفير لهم احتياجات و ليس من الأخلاقي تركها و الذهاب إلى مؤسسة أخرى.

العبارة رقم 31: مستعد أن ابذل أقصى جهد كي أساعد على نجاح هذه المؤسسة.

نجد أن نسبة 90% من المبحوثين يوافقون على أنهم مستعدون على بذل أقصى جهد لنجاح هذه المؤسسة، في حين أن نسبة 10% غير موافقين على ذلك. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية و ذلك نظرا لمتوسطها الحسابي المقدر ب 1.9 الدال على استعداد مرتفع ، و بانحراف معياري قدر ب 0.3. و منه نجد بان المبحوثين لديهم نوع من الالتزام و الولاء لمؤسسته و يحاولون بذل أقصى جهد من اجل نجاحها و تطورها، فهي تعتبر مكان حصولهم على الجانب المادي، و يعتبرون أنها تمثلهم عند نجاحها فنجاح المؤسسة يعتبر بنجاحهم شخصيا، و كما نجد أن العامل الجيد هو الذي يعمل على بذل أقصى جهد من اجل مؤسسته و نجاحها من خلال بذل أقصى جهد للوصول إلى ذلك.

العبارة رقم 33: أدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء بعد انتهاء عملي فيها.

أجابت نسبة و قدرها 88.33% من المبحوثين بأنهم موافقون على دفاعهم عن المؤسسة عند ذكرها بسوء بعد انتهائهم و العمل فيها، في حين نسبة 11.66% غير موافقين على ذلك. و جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة و نظرا للمتوسط الحسابي المقدر ب 1.88 الدال على دفاع مرتفع، و بانحراف معياري قدر ب 0.32.

تبين لنا النتائج أن العمال لديهم نوع من الاحترام و التقدير للمؤسسة التي يعملون فيها و لا يقبلون أي أساء لها، فهي التي يقدمون فيها جهدهم و تفانيهم لها طول مدة عملهم و يعتبرون أن الإساءة إليها كأنها إساءة لهم و هذا من أقوال احد العمال بالمؤسسة، و أيضا وفرت لهم المؤسسة الأجر و الخدمات الاجتماعية و الحوافز المادية و المعنوية، كل هذا تحت إطار فرصة العمل التي قدمت لهم من طرف هذه المؤسسة و لم يتم الحصول عليها من طرف أي مؤسسة أخرى، لذا فإنهم حافظون على الدفاع عنها و تقديرها طول الحياة حتى لو بعد انتهاء مدة العمل فيها.

العبارة رقم 32: هذه المؤسسة تستحق إخلاصي لها.

جاءت هذه الإجابات من خلال أن نسبة 85% من المبحوثين موافقين على ان هذه المؤسسة تستحق الإخلاص في حين أن نسبة 15% غير موافقين على ذلك. و احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 1.85 عبر عنها الانحراف المعياري المقدر ب 0.35.

جاءت هذه النتائج تعبر عن درجة مرتفعة لسيادة هذا الإلتباع عند العمال حول استحقاق هذه المؤسسة الإخلاص، فالنتائج الإيجابية كانت لما تقدمه المؤسسة لهم من ظروف تنظيمية مناسبة للعمل مما يخلق لديهم شعور في انه لا بد من بذل أقصى جهد من اجل انجاز المهام بكل تفاني و بالبقاء عاملا مخلصا لهذه المؤسسة.

العبارة 35: اشعر بضرورة الإلتزام و الولاء للمؤسسة التي اعمل بها.

جاءت إجابات المبحوثين من خلال أن نسبة 80 % موافقون على أنهم يشعرون بضرورة الإلتزام و الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، تليها نسبة 20 % غير موافقين. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة و ذلك نظرا لمتوسطها الحسابي المقدر ب 1.8 ، الدال على شعور مرتفع لهذه العبارة لدى المبحوثين، و بانحراف معياري قدر ب 0.4.

و من خلال هذه النتائج نجد أن المبحوثين لديهم الإلتزام و ولاء نحو مؤسستهم التي يعملون بها ، فلهذه المؤسسة مكانة مميزة لديهم باعتبار أنها مصدر الذي يوفر لهم العديد من أولوياتهم التي يحتاجون لذا لا بد من الشعور بالولاء اتجاهها ، كما أنها وفرت لهم منصب عمل الذي من الصعب الحصول عليه في ظل الظروف التي تحتازها الجزائر في الفترة الحالية ، فهذا الإلتزام و الولاء يعتبران واجب على كل عامل بالمؤسسة احترامه و القيام به .

العبارة رقم 29: ارغب بالبقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة.

جاءت إجابات المبحوثين من أن 70 % موافقين على أنهم يرغبون بالبقاء في عملهم مهما توفرت فرص بديلة، في حين نجد أن نسبة 30 % من المبحوثين غير موافقين على ذلك. و جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة و ذلك وفقا لمتوسطها المقدر ب 1.7 الدال على درجة مرتفعة، و بانحراف معياري قدر ب 0.21

و يفسر ذلك أن العمال يرغبون بالبقاء بالمؤسسة، و ذلك من خلال أن العمال يشعرون بالانتماء و الرضا المرتبط أساسا بمجموعة من العوامل التي أساسها روح تماسك جماعة العمل ، بحيث انه يشعر بالقبول و متقبل لأعضائها مما يدعم بناء المؤسسة و يجعلها متماسكة، و كذلك وجود مبدأ المساواة داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة بين العاملين فيها فهذا يعتبر أيضا دافع قوي للعمل و البقاء بالمؤسسة، كما أنها تعمل على تعزيز الرغبة لدى العامل للقيام بالأدوار المنوطة به من خلال الثقة في قدراته و أخذها بعين الاعتبار،

فان ذلك كله يعزز مكانته في المؤسسة و يجعله أكثر ارتباطا بها مهما توفرت لديه فرص بديلة في مؤسسات أخرى.

العبارة رقم 30: ارتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات.

أجابت نسبة 56.66% من العينة بأنهم موافقون على أن ارتباطهم بهذه المؤسسة جعلهم يدينون لها بالكثير من الواجبات، في حين تليها نسبة 43.33% بأنهم غير موافقون على ذلك.

و جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة و ذلك نظرا لمتوسطها الحسابي المقدر ب 1.56 الدال على توقع متوسط لهذا الارتباط، و بانحراف معياري قدر ب 0.49.

فواجب العامل اتجاه مؤسسة التي يعمل بها يخلق لديه شعور بأنه فرد من أفرادها و كادرا من كوادرها الذين يلزمه السهر على رقيها و تنميتها و تطويرها و حمايتها، فكلما زاد ارتباطه بها زاد شعوره بواجب اتجاهها، و هذا نتيجة للتفاعل الاجتماعي فيما بين العامل و زملائه من جهة و قيادته المباشرة من جهة أخرى، فمع وجود العامل في محيط العمل تزداد خبرته و يكتسب طرق و أساليب جديدة للعمل، اضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية أعلى، و الى إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية له، و من اجل مؤسسته لا بد من القيام بواجباته اتجاهها بالشكل المطلوب دون أي إخفاق .

العبارة رقم 36: أفضل أن اقضي حياتي المهنية في مؤسسة واحدة.

جاءت إجابات المبحوثين من خلال أن نسبة 53.33% يرون أنهم موافقون على قضاء حياتهم المهنية في مؤسسة واحدة، في حين تليها نسبة 46.66% من المبحوثين يرون أنهم موافقون على ذلك.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة وفقا لمتوسطها الحسابي المقدر ب 1.46 الدال على درجة مرتفعة، و بانحراف معياري قدر ب 0.49.

و من خلال هذه النتائج نصل إلى أن لكي يبقى العامل في نفس المؤسسة طيلة حياته المهنية لا بد من توفر شروط معينة و هي ما توفره من امتيازات و مغريات تدفعهم للبقاء، اضافة إلى سنوات الخبرة و السن الذي يبلغه العامل و الذي يساهم في بقاء العامل بالمؤسسة ، خاصة إذا كان مشرفا على التقاعد فانه لا يقوم بتغيير مؤسسته، أضف إلى ذلك الأوضاع التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل و كذلك العلاقات

العمالية و الاستمرارية فريق العمل إذا كانت سوية فان ذلك كله يجعل العامل يبقى في مؤسسة واحدة طيلة مدته المهنية.

العبارة رقم 34: اعتبر أن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.

أجابت نسبة قدرها 88.33% من المبحوثين بأنهم غير موافقين على الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي، في حين أن نسبة 11.66% من المبحوثين موافقين. و جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة و ذلك نظرا لمتوسطها الحسابي المقدر ب 1.11 الدال على توجه منخفض و انحراف معياري قدر ب 0.32.

و تبين لنا النتائج أن عملية انتقال العمال للعمل في مؤسسة أخرى هو أمر يتسم بأخلاقية و ذلك عند حصول العامل على فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى تتوفر فيها مزايا أفضل من المؤسسة الحالية سواء كان ذلك من ناحية الأجر أو الخدمات الاجتماعية أو القرب من مكان السكن أو ظروف الفيزيائية أفضل .. و غيرها.

2.4. اختبار الفرضيات و تفسير النتائج:

مهما كان التخصص في العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية و غيرها، فإنها تستلزم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات و اختبار صحة الفرضيات و التوصل إلى نتائج. و كون هذه الدراسة تهدف إلى اختبار صحة الفرضيات التي انطلقت منها، سيتم اختبار الفرضيات الجزئية بالاعتماد على حساب معامل الارتباط لكل فرضية على حدى.

1.2.4. اختبار الفرضية التطبيقية الأولى:

إن اختبار الفرضيات يستوجب تحويلها إلى فرضيات إحصائية بالصيغ التالية:

H0: لا يوجد دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الولاء المستمر.

H1: يوجد دور للقيم التنظيمية في تعزيز الولاء المعياري.

جدول رقم 11:

معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية و الولاء المستمر.

الولاء المستمر	القيم التنظيمية	
,493**	01	ارتباط بيرسون
,000		القيمة المعنوية
60	60	القيم حجم العينة

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال النتائج نلاحظ القيمة المعنوية لبيرسون اقل من مستوى الدلالة 0.01، مما يدل علو وجود علاقة طردية متوسطة بين القيم التنظيمية و الولاء المستمر، و بالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تتمثل في :

يوجد دور بين القيم التنظيمية و الولاء المستمر في
المؤسسة

2.2.4 اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الولاء المعياري.

H1: يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تحقيق الولاء المعياري.

جدول رقم 12:

معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الولاء المعياري.

الولاء	التوقعات	
,428**	01	ارتباط بيرسون
,000		القيمة المعنوية
60	60	التوقعات حجم العينة

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال النتائج نلاحظ أن القيمة المعنوية لبيرسون اقل من مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين التوقعات التنظيمية و الولاء المعياري، و بالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تتمثل فيما يلي:

يوجد دور بين التوقعات التنظيمية و الولاء المعياري.

3.2.4. تفسير نتائج الفرضية الأولى:

كانت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون متوسطة بلغت 0.49 عند مستوى الدلالة 0.01، و هي الدالة إحصائياً عن وجود علاقة طردية متوسطة بينهما تترجم في انه كلما زادت القيم التنظيمية انتشارا زاد معدل الولاء المستمر بصورة متوسطة لدى العمال اتجاه مؤسستهم، هذا يدل على أن القيم التنظيمية المتمثلة في قيم التعاون و الانضباط و المساواة تساهم بشكل ايجابي في ترسيخ الولاء المستمر، و ذلك من خلال دورها في نشر قيم التعاون و الانضباط و المساواة بين العمال مما ينعكس على أدائهم في ظل بيئة تنظيمية تتميز بالموضوعية و دعم المساواة التي تعمل المؤسسة على تنفيذها بكل جدية و بكل موضوعية

"نسبياً"، فهي تساهم في بقاء العامل في هذه البيئة التي تمتاز بالانسجام بين العمال و تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية التي هي أساس اهتمام العمال، مما يكون من الصعب عليهم مغادرتها و يجعلهم أمام ضرورة التفكير مما سيواجهونه من مشاكل في حالة مغادرتهم للمؤسسة، و هذا ما يجعلهم يهتمون بالمصلحة المادية أكثر من المصالح الأخرى، و بالتالي فالقيم التنظيمية تقوم أيضا بزيادة معدل الولاء التنظيمي للعمال اتجاه مؤسستهم.

هذا ما يفسر قيمة معامل الارتباط المتوسطة للولاء المستمر و القيم التنظيمية (0.49).

4.2.4. تفسير نتائج الفرضية الثانية:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التوقعات التنظيمية و الولاء المعياري، تتضح من قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون البالغ 0.42 عند مستوى الدلالة 0.01، و هو ما يعبر عن انه كلما زاد مستوى التوقعات التنظيمية زاد معه مستوى الولاء المعياري بشدة، و هو ما يبرهن على دور التوقعات التنظيمية هذه في تعزيز الولاء المعياري، و ذلك من خلال القدوة التي تمثلها الإدارة للعمال عند تحقيقها لتوقعاتهم و تجسيدها في ارض الواقع، و من خلال سهر المؤسسة على تلبية كل احتياجات العمال و إمدادهم بكل ما يلزمهم و إعطائهم كافة حقوقهم لطالما هم ينجزون مهامهم بالشكل المطلوب و المتوقع منهم، فهذا يعزز روح القدوة لديهم و يخلق نوع من الامتنان للمؤسسة و الإخلاص لها، و يخلق الشعور بالواجب اتجاهها بشكل أخلاقي كالدفاع عن سمعتها في كل زمان و مكان، و من هنا يصعب عليهم مغادرتها و ترك العمل فيها، فيقررون البقاء فيها مهما توفرت فرص بديلة، و محاولة بذلهم أقصى جهد لديهم في العمل و المحافظة عليها و البقاء فيها كعضو فعال.

هذا ما يفسر قيمة معامل الارتباط المتوسطة للولاء المعياري و التوقعات التنظيمية (0.42).

5.2.4. النتيجة العامة:

باعتبار أن هذه الدراسة جاءت لتقف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان- بسكرة-، فانه تم إثبات الفرضيات الجزئية التي تؤكد ذلك، ما يدل على أن الافتراض العام الذي بنيت عليه هذه الدراسة قد تحقق، و منه فان الثقافة التنظيمية بكل ما تحمله

من عناصر متكاملة و متناقضة في نفس الوقت تسعى إلى تحقيق الولاء التنظيمي، دل على ذلك تحليل الفرضيات الجزئية.

و عليه نصل إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل نشاطات المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة-، تظهر من خلال التركيز على الدعم الدائم لتعزيز الولاء التنظيمي المتولد أساسا عن التحسيس المتواصل للفرد العامل من خلال حبه لعمله و ترسيخ لقيمه الثقافية بأبعادها المختلفة منها البعد الأخلاقي، لان العمل يعتبر عمل أخلاقي و لا بد من أن يكون الفرد المسؤول عن عمله أن يقوم به بكل إتقان و تفاني، و هذه القيم مشار إليها في معايير هذه الدراسة.

قائمة المراجع

. الكتب:

1. المغربي كامل محمد: أساليب البحث العلمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، عمان، 2002.
2. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2011.
3. محمد قاسم القريوطي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، عمان، 2002.
4. مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

مذكرات:

1. الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للامنيوم **algal** وحدة **eaka** بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

خاتمة:

من خلال ما سبق ذكره نجد أن الثقافة التنظيمية تعني القيم و التوقعات و العادات و التقاليد التي تكونت في المؤسسة وتميز بها أفرادها، و انتشرت على جميع العمال المنظمين لها و ظهرت في تصرفاتهم بشكل واضح، وجدنا أيضا أن هذه الثقافة التنظيمية تتطور و تتحدد من خلال العديد من العوامل الداخلية و الخارجية، و كل مؤسسة تختلف ثقافتها عن باقي المؤسسات و ذلك من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر فيها و طبيعة عمل المؤسسة. و من جهة أخرى وجدنا أن الولاء التنظيمي الذي هو اقتناع العامل بالمؤسسة مع إدراك ما سيواجهونه في حالة تركهم لها، و من ثم محاولة بذل الجهد اللازم من اجل استمرارها في هذا الولاء من جانب العامل و المؤسسة.

كانت هذه النتائج النظرية نقطة الأساس للانطلاق في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة و الذي يتمثل في:

- ما دور الثقافة التنظيمية " القيم، التوقعات " في تحقيق الولاء التنظيمي "المستمر، المعياري" في المؤسسة ؟

وكذلك الأساس الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف المرسومة في هذه الدراسة المتمثلة في الكشف عن سيادة كل من الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان- بسكرة- و هذا للتعرف على دور كل من القيم التنظيمية و التوقعات التنظيمية في ترسيخ و تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده "المستمر، المعياري" في المؤسسة.

لنصل بعد البحث و جمع البيانات و تحليلها الى اثبات الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة نسبيا، و نستخلص النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى (يوجد دور للقيم التنظيمية في تحقيق الولاء المستمر)، حيث وجدت معامل الارتباط طردي متوسط بين القيم التنظيمية و الولاء المستمر أي قدر معامل الارتباط بينهما 0.49.

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية (يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تحقيق الولاء المعياري)، حيث وجدت معامل الارتباط طردي متوسط بين التوقعات التنظيمية و الولاء المعياري أي قدر معامل الارتباط بينهما 0.42.

و منه لا بد من الاهتمام المتواصل للثقافة التنظيمية من اجل تحقيق الولاء التنظيمي باعتباره أهم ما يساهم في إيصال المؤسسة إلى النجاح و التطور الدائم.

قائمة المراجع

أ. القواميس:

ناصر القاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ب. الكتب:

1. احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، الأردن، 2008.
2. المغربي كامل محمد: أساليب البحث العلمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، عمان، 2002.
3. جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
4. حسن حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال-، دار حامد، الأردن، د.س.ن.
5. حمزة محمد دودين: التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات، بدون طبعة، دار المسيرة، عمان، 2010.
6. خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام، عمان، 2013.
7. خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2007.
8. خيضم كاظم حمود الفريجات و اخرون: السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، دار إثراء، الأردن، 2009.
9. ديف فرانسيس، مايك وود كوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
10. سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2007.

11. طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر، الإسكندرية، 2008.
12. صلاح احمد مراد: الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية التربوية و الاجتماعية، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 2002.
13. عبد الرحمن بدري: مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
14. عبد الرحمن بن عبد الله الواصل: البحث العلمي، بدون طبعة، وزارة المعارف، المملكة السعودية، 1999.
15. عبد الرزاق سالم الرحاحلة: المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي، عمان، 2011.
16. عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع و المنهج العلمي، الطبعة السابعة، دار المعارف، القاهرة، 2000.
17. فاطمة عرض صابر، رأفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
18. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2011.
19. محمد احمد سليمان و اخرون: الولاء التنظيمي - قيم أخلاقيات الأعمال -، دار زمزم، الأردن، 2011.
20. محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العلمي - أسسه و طريقة كتابته، المكتبة الاكاديمية، مصر، 1982.
21. محمد بوعلاق: الموجة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي في العلوم الإنسانية و التربوية و الاجتماعية، دار الأمل، الجزائر، د.س.
22. محمد قاسم القريوطي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، عمان، 2002.
23. محمد قاسم القريوطي: السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2003.
24. محمد محمود مصطفى: إدارة العامة، دار البداية، عمان، 2012.

25. مدحت محمد أبو نصر: تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدي العاملين دار المنظمة، دار ايتراك، القاهرة، 2005.

26. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

27. مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر"الوظائف الإدارية -المهارات الصفات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

28. مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

29. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

30. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي"أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن، 2003.

31. موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، 2001.

ت. المذكرات.

1. الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للامينيوم

algal وحدة **eaka** بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية،

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

2. الحربي شجاع: علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي، شهادة لنيل الماجستير، قسم العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2001.
3. القحطاني محمد، اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم المنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2001.
4. اهاب احمد عويضة: اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، الجماعة الإسلامية، غزة، 2008.
5. بابوش نبسة: اثر عمل الفرق على الولاء التنظيمي، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لبويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، 2013.2014.
6. بدر محمد الجريبي: الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي، شهادة لنيل الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
7. حمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جامعة السعودية، 2005.
8. خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
9. دانا لطفي حمدان: العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
10. سعد بن عميقان سعد الدوسي: ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.

11. سميرة دبة، سميرة غولة: الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، شهادة لنيل ليسانس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.2012.

12. علي عبد الله: اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.

13. ماجد بن غرم الله بن محمد الحقيب الغامدي: ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

ث. المجالات.

1. احمد حسين عبد الرزاق، أيمن إسماعيل محمود يعقوب: العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي و المجال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الجزء الأول، 2004.

2. زين الدين بروش، لحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية و إدارية، عدد 1، مجلة علمية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.

3. سليمان فارس: اثر سياسات الحوافز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، المجلد 27، 2011.

4. عادل السيد: الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة و علاقته بفعالية الجامعة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية العدد 43، 2003.

5. محمد سرحان خالد المخلافي: أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة الجامعة، دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001.

ج.مداخلة:

1.احمد بوشتافة، احمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي و اثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن ملتقى

الدولي حول"التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة،

يومي 03-04 ماي 2005.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



استمارة استبيان

الثقافة التنظيمية و دورها في الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان-بسكرة-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع –إدارة و عمل-

إشراف:

د. زرفة بولقواس

إعداد الطالبة:

سارة مجاني

ملاحظة: ضع علامة x في الخانة التي تعبر عن قناعتك، مع العلم أن المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2016/2015

الملحق رقم 1: استمارة استبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

*القيم التنظيمية			
الرقم	العبارات	موافق	غير موافق
1.	أحافظ على علاقات عمل تقوم على مبدأ التعاون في انجاز المهام.		
2.	أقبل الضغوط من اجل مصلحة المؤسسة و تطويرها.		
3.	التزم بالمواعيد اللازمة الرسمية.		
4.	التزم بإجراءات الانضباط الواردة في نظام المؤسسة الداخلي.		
5.	أقوم بأداء العمل في بيئة تنظيمية تقوم على المساواة بين جميع العمال.		
6.	اعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لانجازه في الوقت المطلوب.		
7.	أتلقي مساندة معنوية من فريق العمل في وقت الحاجة.		
8.	احصل على برامج تدريبية اللازمة لترسيخ السلوكيات التنظيمية.		
9.	احرص على المحافظة لممتلكات المؤسسة من اجل تعزيز مكانتها و تطويرها.		
الرقم	*التوقعات التنظيمية	موافق	غير موافق
10.	أتوقع من المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهد الذي أقوم به.		
11.	احصل على الأمان الوظيفي في المؤسسة طالما أنني ملتزم بالقوانين و اللوائح.		
12.	أقوم ببذل الجهد اللازم من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها مني المؤسسة.		
13.	توفر لي المؤسسة ما أتوقعه منها من علاوات و حوافز.		
14.	أتوقع من إدارة المؤسسة تطوير وسائل الأمن للتقليل من حوادث العمل.		
15.	أتطلع من المؤسسة الحصول على فرص حقيقة لتطوير مستقبلي المهني.		
16.	أتوقع من المؤسسة أن تقدم لي مهما تتوافق مع قدراتي.		
17.	أتوقع من إدارة المؤسسة أن تقوم بتطوير روح التعاون الوظيفي خلال علاقتي بها.		
18.	احصل على كافة حقوقي طالما أنا ملتزم بجميع واجباتي اتجاه المؤسسة.		

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الولاء المستمر		
الرقم	العبارات	موافق / غير موافق
19.	ترك العمل بالمؤسسة سوف يسبب لي ذلك ارتباكاً في حياتي.	
20.	أقدم أحسن ما لدي لهذه المؤسسة من أجل استمرارها.	
21.	واجبي اتجاه المؤسسة يلزمني البقاء فيها.	
22.	استمراري في العمل حالياً ضرورة أكثر منه رغبة.	
23.	بقائي بهذه المؤسسة تابع من حاجتي للعمل.	
24.	المحافظة على أوقات العمل و الانجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.	
25.	اشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.	
26.	لا أستطيع ترك العمل بسبب ندرة الوظائف المتاحة.	
27.	أقبل بأي مهمة توكل إلي.	
الرقم	الولاء المعياري	موافق / غير موافق
28.	الالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار في عمل بهذه المؤسسة.	
29.	أرغب بالبقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة.	
30.	ارتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات.	
31.	مستعد أن ابذل أقصى جهد كي أساعد على نجاح هذه المؤسسة.	
32.	هذه المؤسسة تستحق إخلاصي لها.	
33.	أدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء بعد انتهاء عملي فيها.	
34.	أعتبر أن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.	
35.	أشعر بضرورة الالتزام و الولاء للمؤسسة التي أعمل بها.	
36.	أفضل أن أقضي حياتي المهنية في مؤسسة واحدة.	

الملحق رقم 02

أسماء المحكمين	الرقم
د/ زرفة بولقواس	01
د/ صونيا العيدي	02
د/ نبيل حليلو	03
د/ سميرة بشقة	04
د/ عبدة صبطي	05

الملحق رقم 03:صدق الاستمارة .

رقم العبارة	تقيس	لا تقيس	نتيجة	الملاحظة
1	5	0	5	مقبول
2	3	2	2,5	غير مقبول
3	5	0	5	مقبول
4	4	1	0,6	مقبول
5	5	0	5	مقبول
6	5	0	5	مقبول
7	4	1	0,6	مقبول
8	3	2	0,2	غير مقبول
9	3	2	0,2	غير مقبول
10	5	0	5	مقبول
11	4	1	0,6	مقبول
12	5	0	5	مقبول
13	5	0	5	مقبول
14	5	0	5	مقبول
15	5	0	5	مقبول
16	5	0	5	مقبول
17	5	0	5	مقبول
18	5	0	5	مقبول
19	3	2	0,2	غير مقبول
20	5	0	5	مقبول
21	5	0	5	مقبول

مقبول	0,6	1	4	22
مقبول	0,6	1	4	23
مقبول	0,6	1	4	24
مقبول	5	0	5	25
مقبول	5	0	5	26
غير مقبول	0,2	2	3	27
مقبول	5	0	5	28
مقبول	5	0	5	29
مقبول	5	0	5	30
مقبول	0,6	1	4	31
مقبول	5	0	5	32
مقبول	5	0	5	33
مقبول	5	0	5	34
مقبول	5	0	5	35
مقبول	5	0	5	36

عدد العبارات المقبولة: 31

$$\text{ص.ب} = \frac{\text{عدد المقبولين}}{\text{مقبولين غير و المقبولين العبارات عدد}}$$

31

0.86 = ————— صدق ال هو:

36

الملحق رقم 4: ثبات الاستثمارة

الأعداد الزوجية x

الأفراد										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات
1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6
1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	8
1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	10
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12
1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	14
1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	16
1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	18
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	28
1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	30
1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	32
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34
1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	36
25	30	29	26	34	34	30	32	29	32	المجموع

الأعداد الفردية y

الأفراد										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3
1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	5
1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	7
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	9
1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	11
1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	13
2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	15
1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	17
1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	19
2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	21
2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	23
2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	25
2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	27
1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	29
1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	31
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	35
28	32	27	29	34	34	32	30	29	31	المجموع

لمعرفة ثبات الاستمارة نطبق قانون سبيرمان وفق العلاقة التالية:

$$R_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)}$$

D ²	D	R _y	R _x	Y	X
0.25	0.5	6	6.5	31	32
0.25	-0.5	3.5	3	29	29
2.25	1.5	5	6.5	30	32
9	-3	7.5	4.5	32	30
1	-1	9.5	8.5	34	34
1	-1	9.5	8.5	34	34
2.25	-1.5	3.5	2	29	26
4	2	1	3	27	29
9	-3	7.5	4.5	32	30
1	-1	2	1	28	25
30	/	/	/	/	/

نطبق قانون سبيرمان وفق القانون السابق :

$$R_s = 1 - \frac{6 \cdot 30}{10(10^2 - 1)} = \frac{180}{990}$$

$$R_s = 1 - 0.18$$

$$R_s = \boxed{0.82}$$

معامل الثبات: $2 \cdot r$

$$\frac{2 \cdot 0.82}{1 + 0.82} = \frac{1.64}{1.82} = 0.90$$

$r + 1$

$$R_s = 0.90$$

حيث r : معامل الارتباط بين نصفي الأداة.

إذن: الاستثمار ثابتة

الملحق رقم: 06 الهيكل التنظيمي المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان . بسكرة

