وزارة التـعليم العالـــي و البحـث العلـــمي
جامـعة الدكتور يحـــي فارس بالمديـــة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على ولاء العاملين بالمؤسسة

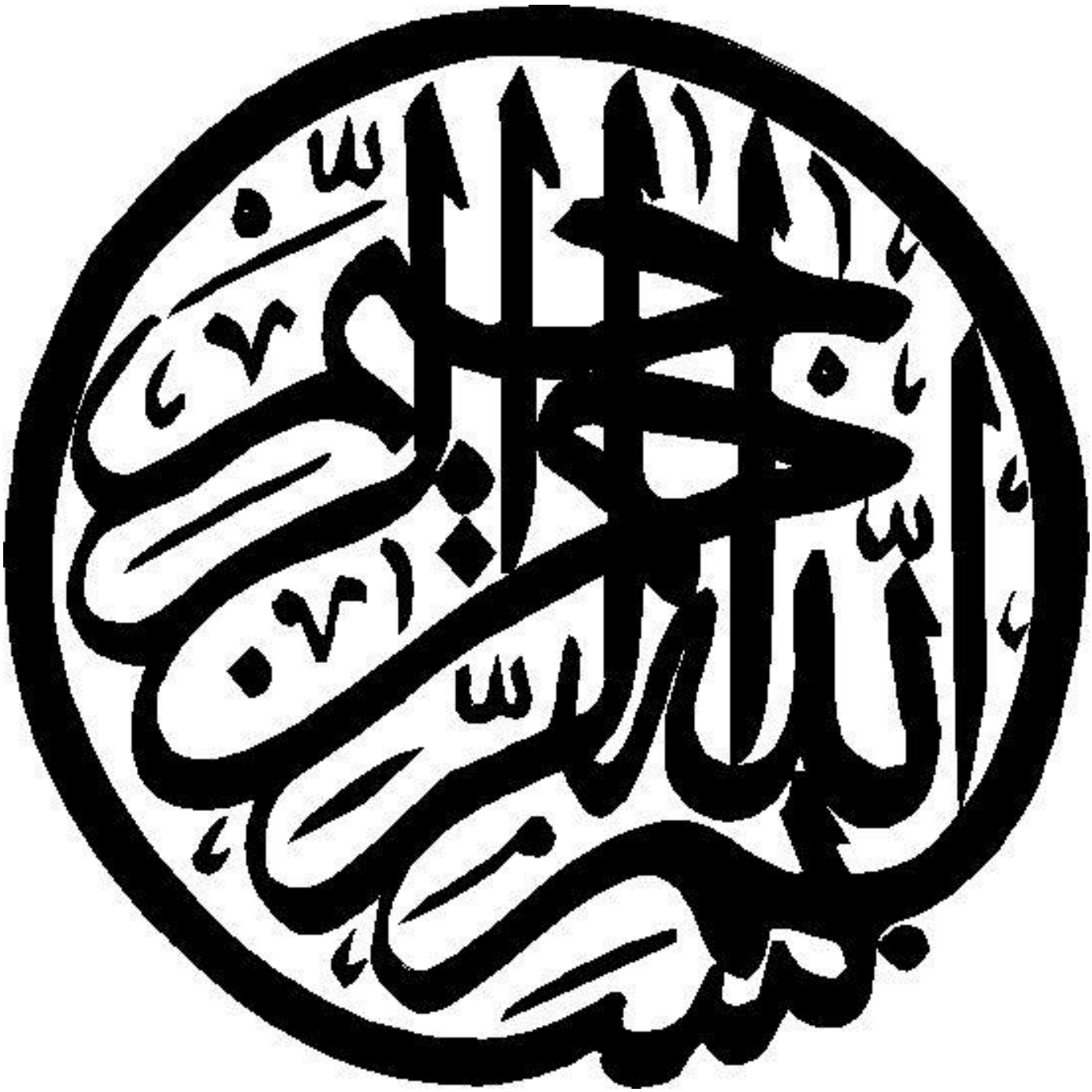
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء . المدية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

من اعداد الطالبين:
عبد القادر سعيد الصغير
يوسف سعيدي محمد

تحت اشراف الدكتورة :
صغير جميلة

السنة الجامعية: 2020-2021



الشكر

نحمد الله عز وجل ونثني عليه كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانة أن علمنا ما لم نكن نعلم ووهبنا الصبر والتدبير ونشكره عز وجل الذي مكننا من تخطي المتاعب وذلل لنا الصعب ووفقنا لتقديم هذا العمل.

لا يسعني أن أتقدم بهذا العمل إلا أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة "صغير جميلة" لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما بذلته من جهد وتوجيهات وتخصيصها وقتها لإنجازها .

كذلك نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة اللذين رافقونا طيلة مرحلة الدراسة، ونخص بالذكر أساتذة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

ولا يفوتنا أن نعبر عن تقديرنا الخالص لكل من أراد لنا النجاح فدعا لنا أو مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

أكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد الله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع إلى منارة العلم و الإمام المصطفى نبينا محمد عليه الصلاة والسلام الذي علم المتعلمين إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حكت سعادتي إلى والدتي العزيزة خاتمة طايبي و إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة الذي لم يتخلى من أجلنا الذي علمني أن ارتقي في سلم الحياة محفوظ يوسف سعيدي.

إلى من حبهم يجري في عروقي إلى إخوتي و أخواتي : أسماء، سارة/ عبد الرحمن، إلى من سرنا سويا ونحن نشق طريق الإبداع، إلى من تكاتفنا يدا بيد صديقي و أخويا عبد القادر سعيد الصغير.

إلى من علمنا حروف من ذهب وكلمات من ذرا وعبارات من أسمى و أجل عبارات العلم إلى أستاذتنا صغير جميلة.

إلى كل من سعوا وساعدوني ووقفوا بجواري يمدوني بتشجيعهم وتأيدهم أهدي أليهم هذا الجهد المتواضع حبا وعرفانا.

إلى كل من ياسمين مختيش و حبيبة بن عمير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة الإخوة والزملاء الذين ساعدوني " سهيلة عبد الله الحاج، جميلة محمودي/ كمال قاسم/ بيران بشرى/ مروان جوابرية/ بن خاوة إبراهيم/ نصيرة عطاب/ جلول يونسي / لامية بريك/ فتحية ملوان، عكار محمد/ عبد الرزاق رحماني.

والشكر الموصول إلى كل من ساهم بكلمة أو فكرة أو نصيحة أو إهداء/ دعاء

اللهم أجزي كل من قدم لي يد العون من بعيد أو من قريب خلال

إعداد هذه المذكرة.

يوسف السعيدي محمد



إهـــــــــداء.

قال تعالى " ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن أشكر لي ولي والديك إلى المصير" سورة لقمان.

إلى النور الذي ينير دربي ودرب نجاحي يا من كانت سببا في وجودي إلى من أكن فائق وخالص الاحترام والتقدير إليك يا أمي الغالية فبقدر ما عبرت لم أكفيك قدرك.

"اللهم أحفظها لي"

إليك يا من علمني الصعود مهما تبدلت الظروف يا من تخليت لتعطي وناضلت لتمنح وأثرت على نفسك، يا من يترأس حياتي ونورت دربي إليك يا أبي العزيز اللهم أعطي له الصحة ودوام العافية والهناء.

إلى من حبهم في عروقي ويتوهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي و أخواتي : مولود وفروق ونسيمة ونعيمة فايزة.

كما لأنسى بالذكر أخي الذي لم تنجبه أمي الذي دعمني في مشواري الدراسي أخي عادل موزاوي ويوسف سعيدي محمد.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى أسرتي الثانية التي تحملتني في جميع أوقات إلى أعز قلبي

" سهيلة وجميلة و كمال" و أيضا أخص بالذكر ياسمين مختيش و حبيبة بن عمير.

عبد القادر سعيد صغير



الفهرس

الشكر

الإهداء

مقدمة .....أ

الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع: 1

2. أهمية الدراسة: 1

3. أهداف الدراسة: 2

4. إشكالية الدراسة: 3

4. فرضيات الدراسة: 4

5. تحديد المفاهيم: 5

6. الدراسات السابقة: ..... .11

7. المقاربة السوسيولوجية: 18

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

1: مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها..... 20

1/1 تعريف الثقافة التنظيمية: 22

2/1 أهمية الثقافة التنظيمية: ..... 23.

3/1 مراحل تطور الثقافة التنظيمية: 24

2: مستويات و أنواع الثقافة التنظيمية والأبعاد المحددة لها

2/ 1مستويات الثقافة التنظيمية: ..... 27.

2-2 أنواع الثقافة التنظيمية: 29

2/3 الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية: 31

2/4: وظائف القيم التنظيمية: 36

3/وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها

3/1: وظائف الثقافة التنظيمية: 36

3/2: خصائص الثقافة التنظيمية: 37

3/3 طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية: 39

4/ آليات خلق الثقافة والتعبير عنها وأثارها على المنظمة

4/1 آليات خلق ثقافة المنظمة: 40

4/2 طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية: 42

4/3 تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة: 42

5 المدخل النظري للثقافة التنظيمية.....45

5/1: نظرية القيم: 45

5/2: نظرية روح الثقافة: 45

5/3 نظرية روح التفاعل مع الحياة: 46

5/4 نظرية (سجية، طبيعة) الثقافة: 46

خلاصة الفصل: 47

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد 48

1 مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل تطوره.....50

1/1تعريف الولاء التنظيمي: 50

1/2 أهمية الولاء التنظيمي: 51

1/3: مراحل الولاء التنظيمي: 52

2/ خصائص و أنواع الولاء التنظيمي.....54

2/1 خصائص الولاء التنظيمي: 54

2/2 أنواع الولاء التنظيمي: 55

2/3 الأبعاد الرئيسية للولاء التنظيمي: 56

3/ محددات الولاء التنظيمي.....63

3/1 القيادة الإدارية: 63

3/2 الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي: 69

3/3 العدالة التنظيمية و متغيرات الشخصية: 71

4- النظريات المفسرة للولاء التنظيمي وطرق قياسه.....**77**

4/1 المدخل الاتجاهي: 77

4/2 المدخل السلوكي: 77

3/4 طرق قياس الولاء التنظيمي: 79

خلاصة الفصل: 80

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد: 81

1- الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-1مجالات الدراسة: 82

1-2-منهج الدراسة: 84

1-3- عينة الدراسة: 86

1-4- أداة جمع البيانات: 86

2- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

2-1. عرض وتحليل بيانات الفرضيةَ 1 99

2-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية 2 113

3- نتائج الفرضيات 114

الاستنتاج العام 116

خلاصة الفصل: 117

خاتمة 118

قائمة المراجع

الملاحق.

فهرس الجداول

الجدول رقيم 1: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2): معامل الثبات لفقرات بعد القيم التنظيمية.
الجدول رقم (3): معامل الثبات لفقرات لبعد السلوكالتنظيمي.
الجدول رقم (4): معامل الثبات لفقرات لبعدالانتماء.

الجدول رقم (5): معامل الثبات لفقرات لبعدالمشاركةفياتخاذالقرار.

الجدول رقم (6): معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان.

الجدول رقم (7): توزيع العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (8): توزيع العينة حسب السن.
يمثل الجدول رقم (9): توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي.
الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الرتبة المهنية.

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.
الجدول رقم (12): يبين تأثير الرغبة في تغيير المؤسسة على نمط العمل المؤسسة.

الجدول رقم (13): يبين تأثير العلاقة السائدة في المؤسسة على العلاقة التي تربط بالرؤساء.

الجدول رقم (14): يبين تأثير القيم التنظيمية على انتماء العاملين داخل المؤسسة.

جدول رقم (15) يبين نمط العمل الذي يسود في المؤسسة.

جدول رقم (16) يبين القيم التي يوفرها فريق العمل.

الجدول رقم 17: يبين تأثير أهداف المؤسسة على أولويات المبحوثين.

الجدول رقم 18: يبين تأثير قيم فريق العمل على التزام المبحوثين بالدوام.

جدول رقم (19): يبين تأثير التعبير عن الاقتراحات على موقف الرؤساء منها.

الجدول رقم (20): يبين تأثير الصعوبات التي تواجهها في الامتثال لسياسة العمل على عدم الاشتراك في صنع القرار.

الجدول رقم (20): يبين لنوع التأثيرات وتأثير الولاءات الموجودة.
الجدول رقم (21): تأثير الاتصال الممارس في الغالب على الاستشارة في أمور المؤسسة .

الجدول رقم (22): يبين التزام العمل أثناء الدوام.

الجدول رقم (23) يبين اتأثيرات مشاركة العمال في صنع القرار

مقدمة:

إننا نعيش في عالم يتميز بالسرعة والتغير على المستوى العام، فقد كان لهذه التغييرات تأثير على النتائج المتوقعة لمختلف جوانب الحياة، ونتيجة ما أحدثته العولمة من جعل العالم حلقة صغيرة تتشابك فيها العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى، وتعتبر المنظمات بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة غير مستثنية من هذا التغيير. ونجاحها يتوقف على مدى اهتمامها بالموارد البشرية، في إطار هذا التطور برزت عدة مفاهيم إدارية حديثة وكان لزاما على القائمين على شؤون الإدارة تفعيلها في المؤسسات الإدارية والخدماتية لاسيما مؤسسة الضمان الاجتماعي ومنها مفهوم الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة وعنصر هاما في تكوين منظمات الأعمال، إذ تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري. فالاهتمام بالثقافة التنظيمية راجع لكونها تحتوي علىلقيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات و معتقدات حيث تؤثر على توجهها نحو الفعالية والكفاءة في الولاء والأداء.

ونجاح المؤسسات ومدى تحقيق فعاليتها وأهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري فيضمن ولائه وشعوره بالانتماء اتجاه مؤسسة ومدى فعاليته وبالتالي التوافق مع أهدافها وأهداف المؤسسة.

فالولاء التنظيمي يعتبر في حد ذاته هدفا تسعى كل المؤسسات إلى بلوغه وتحقيقه وغرسه في نفوس العاملين، وحتى تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاقات بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقة والقدرات البشرية التي يمكن من خلالها استغلال كفاءة الأفراد في تحقيق الهدف العام.

فالمؤسسة التي يتميز عمالها بدرجة قوية وعالية من الولاء التنظيمي هي مؤسسات ذات كفاءة عالية، وبالتالي يمكن أن تحقق نتائج إيجابية وأداء من طرف موظفيها وهذا هو الهدف المطلوب الذي تسعى كل مؤسسة إلى بلوغه.

والجزائر تعتبر من الدول العربية التي سعت ولازالت تسعى إلى عملية إصلاح شملت مختلف القطاعات وتطوير أساليب العمل الإداري وتأهيل العمال، وتحسين جودة الخدمة بالمؤسسات وهذا الأمر يتوقف على كفاءة الموارد البشرية في تسيير ودور المدير الذي يعتبر قائد يسعى إلى غرس القيم الثقافية الإيجابية في

سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يؤكد علماء الاجتماع والإدارة أن المدير عنصر المحرك وباعث الحياة في كل عمل، فكفاءة الأداء المدير هي التي تحدد استمرار نجاح أي عمل.[1]

فالثقافة التنظيمية تمارس وظائف للمنظمات حيث تترك أثرا بالسلب أو الإيجاب على العاملين بالمؤسسات من خلال شعورهم بالرضا والتعاون والولاء، فقد عرف الولاء التنظيمي اهتماما كبير وعناية خاصة فهو من بين عناصر التي تمكن من بلوغ أهداف تنظيمية للمؤسسة، وهذا الأمر يتجسد من خلال الإبداع وتحفيز والمشاركة في صنع القرار وزيادة الثقة بين أفراد المؤسسة وتطوير قدراتهم من أجل ضمان وبقائهم في المؤسسة واستمرارها، فالولاء تنظيمي يتأثر بعدة عوامل مهمة منها: جماعة العمل والمناخ الداخلي والحوافز التي تساهم في توجيه سلوك الأفراد وهو ما يزيد من مستوى أدائهم ويقوي علاقته بالمؤسسة، وبالتالي ارتباطهم الكبير بها نتيجة زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بها.

وإذا أرادنا معرفة علاقة الولاء بالثقافة التنظيمية فالأمر يتوقف على تفسير العلاقة بين المؤسسة والعامل بحيث تشمل على الرضا والقبول والتوافق بين أهداف الفرد وقيم المؤسسة دون أن نغفل الدور الكبير الذي يبذله العامل ورغبته في تقديم أفضل الإمكانيات لهذه المؤسسة حيث يتجسد ذلك في حبه وشعوره بمواصلة العمل بها واستمرار من أجل تحقيق أهدافها.

فالمؤسسة التي تتميز بثقافة تنظيمية قوية هي التي ينتج عنها أفراد يتميزون بانتماء قوي والالتزام اتجاه المؤسسة وهذا ما يقود إلى تأكيد على أن القوة ثقافة هذه المؤسسة إنما هي نتيجة القيم والأهداف والأعراف السائدة بها التي ينطوي تحت كل العمل مما يزيد وفائهم بها.

فالفرد ككيان داخل المؤسسة هو عبارة عن جملة مشاعر و أحاسيس لذا فهو يعتبر المحرك الأساسي والأهم لها، حيث يشمل النواحي النفسية والاجتماعية التي توجه سلوكه فالأمر لا يتوقف على مدى تطبيق والتزام بالمبادئ التنظيمية وإنما يشمل على مبادئ الإنسانية، فاهتمام به في أي مؤسسة ليس أمر عابرا إنما هو من أصعب مواضيع يواجهه الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث اهتمت بدراسة سلوك الفرد، فالاهتمام وتركيز على البعد ثقافي للفرد داخل المؤسسة هو الذي يفرض على القائمين بشؤون

[1] بن سليم حسين، القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع والعلم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2014-2015، ص2.

الإدارة إثبات فرضية، أن أجل ظواهر السلوكية والاجتماعية للفرد هي نتيجة الدور الذي تمارسها ثقافة التنظيمية من خلال القيم والأعراف والأساطير لحياة الفرد داخل المؤسسة.

أما بخصوص المنهجية المتبعة في هيكلة هذا البحث فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول على النحو التالي:

الفصل الأول خصص للجانب المنهجي للدراسة، إذ تم فيه تحديد أسباب الدراسة وأهدافها وكذا الأهمية التي تحملها الدراسة، مع تحديد الإشكالية والمفاهيم المتعلقة بالدراسة، وتم التطرق إلى الدراسات السابقة والتعقيب عنها، وكذا المقاربات النظرية.

والفصل الثاني هو فصل نظري خاص بمتغير الثقافة التنظيمية متعلق بالثقافة التنظيمية، إذ تطرقنا فيه إلى: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهمية الثقافة التنظيمية، كما تطرقنا إلى مراحل تطور الثقافة التنظيمية، وخصصنا الذكر لمستويات الثقافة التنظيمية وأنواع الثقافة التنظيمية و أيضا الأبعاد المحددة لها والتي استعملت كمؤشرات و أبعاد الدراسة، وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها، وأيضا آليات خلق ثقافة والتعبير عنها وأثارها على المنظمة، المبحث الخامس والأخير كان من نصيب نظريات الثقافة التنظيمية، بعدها ختمنا الفصل بخلاصة.

يليه الفصل الثالث الذي خصص للولاء التنظيمي تطرقنا فيه إلى: مفهوم و أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره،وإلى خصائص و أنواع الولاء التنظيمي وأبعاد الثقافة التنظيمية، أيضا محددات الولاء التنظيمي والتي تشمل: تعريف القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، العدالة التنظيمية متغيرات الشخصية، أما المبحث الرابع والأخير كان فيه النظريات والاتجاهات المفسرة للولاء التنظيمي، خلاصة الفصل.

أما الفصل الرابع خاص بالجانب الميداني للدراسة إذ اعتمدنا فيه مجالات وحدود الدراسة المكانية والزمنية، تعريف المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، تحديد وتعريف كل من المنهج وأداة التي استعملناهما في البحث، وحددنا فيها الأساليب الإحصائية المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، وتم فيه عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى، وكذا بيانات الفرضية الثانية، بعدها جاءت خطوة عرض النتائج الخاصة لكل من الفرضية الأولى والثانية وكذا الاستنتاج العام، وضعنا خلاصة للفصل، وختمت الدراسة بخاتمة التي شملت أفاق وتوصيات الدراسة.

الجانب المنهجي والنظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الموضوع
- أهداف الموضوع
- الإشكالية
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة
- المقاربة السوسيولوجية

1-أسباب اختيار الموضوع:

يعد الرصيد المعرفي في مجال من مجالات علم الاجتماع أحد الأسباب الرئيسة في اختيار الباحثين لمواضيع دراستهم، ففي الدراسة هاته تم اختيار الموضوع الدراسة: تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء عاملين داخل المؤسسة لم يكن وليد الصدفة و إنما من خلال الأسباب التالية:

- **الأسباب الموضوعية:**

- محاولة كشف تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين.

- الاهتمام بسلوكيات العمال التي يكتسبونها داخل المؤسسة.

- الاهتمام بدور القيم التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسة.

- معرفة مدى مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات.

- **الأسباب الذاتية:**

- الميل والرغبة في دراسة المواضيع المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتأثراتها في واقع المؤسسة.

- شعور الباحث بقيمة وأهمية الموضوع في الدراسات الاجتماعية.

- إثراء المكتبة العلمية بإنجاز هذا العمل والعمل على التراكم المعرفي.

2- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع من أهمية الثقافة التنظيمية كأحد المتغيرات الرئيسية في التأثير على مسار التنظيم و تحقيق أهدافه.

- من خلال دور الثقافة التنظيمية الهام في نجاح أي منظمة.

- أهمية العوامل والمتغيرات التي تأثر في السلوك التنظيمي.

- الدور الذي تتوسطه الثقافة التنظيمية في تأثيرها على تحقيق الولاء.

- تتمثل الأهمية في السلوك التنظيمي وتأثيره على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات.

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- محاولة الكشف على مختلف التأثيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي.

- تحديد تأثيرات السلوك التنظيمي وكيف تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

- محاولة الكشف على عملية تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية المدية.

4- الإشكالية:

تسعى المنظمات لاستمرار فاعليتها وكفاءتها، وتحقيق حاجاتها المستمرة، وللعنصر البشري دورا هاما ومؤثر في تلك الفعالية، فالكفاءة تمثل أحد عناصر الرئيسية في المنظمات، وهو جزء هام وحيوي لأي منظمة ويمثل الأفراد رأس المال البشري للمنظمات، وعلاقة العنصر البشري بالمنظمة تتحدد من خلال ما تقدمه إلى تلك المنظمة للفرد، غير أن هذه المنظمات والعمل فيها لا يزال أمر مجبرا، سواء من خلال تركيبتها و أدائها من حيث طبيعة العلاقة بينها وبين بنياتها الداخلية والخارجية.

حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والسلوكيات التي يكونها الأفراد حول منظمتهم وبيئتهم الخارجية، إذ تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات، حيث يكتسبها الإنسان من خلال التنشئة الاجتماعية في مختلف المؤسسات الاجتماعية، كما تساهم في تزويد الأفراد بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم وتعطي الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات. و ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة، فتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكذلك الأنماط السلوكية واتجاهات لدى العاملين فيها. تظهر أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا موازي للمكونات الداخلية للمنظمة، سواء أفراد أو قواعد، لوائح، أهداف ،وكذا الموارد المادية التي تعمل بها المنظمة، الهيكل التنظيمي، فهي لا توجد فراغ، دائما تظهر أولا في النظام الداخلي للمؤسسة ثم تنتقل إلى الأفراد.

و بما أن الأفراد هم جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي توجد فيه المنظمة فإنهم يجلبون إلى المنظمة قيمهم وعاداتهم وكذا تقاليدهم، التي تساهم في خلق جو إيجابي أو سلبي للمنظمة، كما تؤثر الطرق التي يعمل بها هؤلاء العمال ويدركونها من حولهم ويستمعون ويحكمون على الأشياء، كما تؤدي ثقافة المنظمة إلى التأثير على مجرياتها، لذلك كلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما انعكس ذلك إيجابا على المؤسسة، إذ تولد نوع من التعاون والتضامن الرضا والالتزام لدى العاملين. حيث يعد هذا الأخير المحرك الأساسي للتحكم في سلوك العمال ، فكلما زاد شعور الأفراد بالانتماء لمؤسستهم كلما زادت قدرتهم على التحكم بهم وكسب ولائهم، كما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر لتحسين أدائهم ورفع إنتاجهم، هنا يظهر تأثير القوي لثقافة المنظمة على العمال، فإذا كانت ثقافة المنظمة ضعيفة تضم عديد من القيم وسلوكيات التي تعزز الولاء و الانتماء مما يولد نوعا من الاغتراب داخل المنظمة.

فالقيم التنظيمية لها دور كبير في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة، حيث يرتبط تسيير المؤسسة غالبا بسلوكيات العمال. والتزامهم بحقوقهم وواجباتهم هي حصيلة ثقافة المنظمة المرتبة داخلها.

وعليه فإن دراستنا تتمحور حول عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمدية، فكانت الإشكالية كالتالي:

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية المدية؟

تفرع السؤال الإشكالي إلى:

– ما تأثير القيم التنظيمية على ولاء العاملين.؟

– ما تأثير السلوك التنظيمي على ولاء العاملين.؟

5– الفرضيات:

للإجابة عن السؤال الإشكالي كانت الفرضية كالتالي:

للثقافة التنظيمية تأثير على ولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المدية.

تفرعت الفرضية إلى:

– للثقافة التنظيمية تأثير على ولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية المدية.

– للسلوك التنظيمي تأثير على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية المدية.

.

6- تحديد المفاهيم:

إن عملية تحديد المفاهيم في البحث العلمي خطوة في غاية الأهمية وذلك لإزالة اللبس والغموض والفهم الخاطئ.

6-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

اصطلاحا:

يعرف " وليام" الثقافة التنظيمية بأنّها عبارة مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.[1]

هي مجموعة القيم والمعتقدات والتفسيرات العقلية والرموز و الإيديولوجيات وما شابه.[2]

هي بطاقة تعريف منظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة، والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء.

كما تعرف كذلك بأنّها: مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.[3]

المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي منظومة مشتركة بين القيم والسلوك التنظيمي، والقناعات المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى الأفراد المنظمة أو التي تقوم بتحديد معايير السلوك الإنساني داخل بيئته العمل.

6-2- مفهوم الولاء التنظيمي:

---

[1] محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2002، ص311.

[2] سمير سعيد الحجازي، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2007، ص131.

[3] سلسلة اصدرات بيميك، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل، مركز الخيرات المهنية، القاهرة، 2003، ص72.

اصطلاحا:

يقدم محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول الولاء التنظيمي وهي كالتالي:

الشعور بالانتماء بنمو داخل الفرد اتجاه يعتبره هاما في حياته.

شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في الحياة.

حاجة من حاجات الاجتماعية لدى الإنسان.

الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء.

كما يعرفه " رونالد ريجيو" مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المؤسسة وقيمها واستعداداته لبذل مجهود نيابة عنها.[1]

تعرف حريم: الولاء التنظيمي هو اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلال هنا بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

تعريف عطية: الولاء التنظيمي هو حالة توحد العامل هو المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.[2]

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

هو ذوبان الفرد في المنظمة وشعوره بالانتماء والود نحو فريق عمله، ومساندته للمنظمة والدفاع عنها، كذلك على المنظمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من أجل كسب ثقة العمال ونيل ولائهم اتجاه المنظمة.

6-3- مفهوم القيم التنظيمية:

اصطلاحا:

[1] فايز روبرم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص110، 111.

[2] عبد الرحمن عوض أبو الهيجان، القيم الجماعية والتربوية، دار باقة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص39.

اختلف الباحثين في تعريف القيم التنظيمية.

إذ يعرفها: "بيل" أنها شيء يدل على الخير والشر والقيم.

رأى "ثوراندیك" هي التفضيلات. أما " بارسونز" فعرفها أنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام القبول والرفض.

أما مقدم فيرى: أنّها تعكس خصائص الداخلية للمنظمة فهي تعتبر فلسفة المنظمة، وتوفير الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، ويرى أن هناك علاقة بين القيم و الأداء التنظيمي، إذ أن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.[1]

أما مسلماتي: عرفها: هي مجموعة المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالجيد أو القبح، و أيضا أنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد.[2]

أما عند حامد زهدان: عبارة عن تنظيمات للأحكام عقلية انفعالية، وهي مفهوم ضمني غالبا يعبر عن الفضل والامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشخاص أو المعاني أو أوجه النشاط.[3]

وعليه يمكن القول بأن القيم التنظيمية هي مجموعة المعايير التي تحكم بها على الأشياء.

وهي عبارة عن تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام.

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

هي خصائص تنظيمية يكتسبها الفرد من منظمته ومن البيئة التي يوجد فيها بحيث تكون مساعدة له في تحديد اتجاهاته في الوظائف كالتعاون، المساعدة، التضامن، روح العمل الجماعي، كلها محددات للسلوك التنظيمي حيث تظهر تفاعل أثناء أدائه للعمل.

---

[1] مقدم عبد الحفيظ، علاقات القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع اتجاه والسلوك، دراسة امبريقية ، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، ص150.

[2] صفاء مسلماتي، علم الاجتماع التربوي، نظرة معاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر،2009، ص132 .

[3] لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ص163.

6-4- مفهوم السلوك التنظيمي:

اصطلاحا:

يعرفه "بران و جرينرج" بأن السلوك التنظيمي هو مجال يهتم بمعرفة كل الجوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد و الجماعة والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة الرفاهية للفرد.[1]

كذلك يعرفه بأنه: دراسة سلوك و أداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير دراسة سلوك و أداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجهم.

يتصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تمثل التقنية المستدامة للمنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

وعليه يمكن القول أن السلوك التنظيمي هو تفاعل عنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والهدف الأساسي هو زيادة الفعالية التنظيمية.

التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي:

هو معرفة مختلف سلوكيات العاملين سواء كانت حقوق والواجبات أو التزامات ومسؤوليات داخل المؤسسة والعمل على تحسين بيما يخدم أهداف المنظمة و طموحاتها.

[1] فايزة روبرم، نفس المرجع السابق، ص110، ص111.

6-5- مفهوم الانتماء:

اصطلاحا:

عرف الانتماء التنظيمي بأنه: اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها و تحسين سمعتها.[1]

Barom- green berg عرفه اندماج الفرد بالمنظمة و اهتمامه بالاستمرار فيها.

وحسب التعريفات السابقة فإن للانتماء التنظيمي ثلاث مكونات أساسية:

1- إيمان قوى وقبول للأهداف وقيم التنظيم.

2- استعداد لبذل جهد أكبر نيابة المنظمة.

3- اهتمام القوي و الرغبة في البقاء المنظمة.

وعليه يمكن القول إن الانتماء التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية، العلاقة بينهما يترتب عليها سلوك فرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة وبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي:

نقصد به اندماج الفرد وارتباطه بالمؤسسة، ورغبة الفرد في إعطاء وبذل جهد من أجل الإسهام في نجاح والاستمرارية المؤسسة، والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

[1] عايدة السيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة في السعودية، مجلة علوم إدارية، عدد 13، 1998، جامعة ملك سعود الرياض، ص53.

6-6- اتخاذ القرار:

اصطلاحا:

هو اختيار البديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة.

يعرفه علي المسامي (1988):

بأنه نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة ونستند إلى معايير الاختيار، تبدأ العملية البحث عن السبيل المختلفة (البدائل) ثم عملية المقاربة بحثا عن البديل الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة.[1]

التعريف الإجرائي للاتخاذ القرار:

هي مرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار، وهو الفصل بين عدة اختيارات ممكنة وتفضيل إحداها بناءا على معلومات دقيقة، أي عملية اتخاذ القرار تنطوي على يد فرد أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجه بديل واحد فليس هناك قرار لينفذ.

6-7- المشاركة في اتخاذ القرار:

اصطلاحا:

هي إتاحة فرصة للعاملين و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من أرائهم وخبراتهم في هذا المجال/ مما يقوي العلاقة بينهم وبين المشرفين ويرفع الروح المعنوية لديهم.

تعرف كذلك أنها: إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات المختلفة، والمتعلقة بالتخطيط للعمل، وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه تنفيذ.

[1] رحيم حسين، أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية ،مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011، ط1، ص13.

التعريف الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار:

هي إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات، من خلال الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة و أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى.

الدراسات السابقة:

7- الدراسات السابقة:

أولا: الثقافة التنظيمية

الدراسة الأولى: أحمد 2013 بعنوان: الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط وكانت إشكالية الدراسة كالت كالتالي:

ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

تفرع السؤال الإشكالي إلى:

هل تمكين العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

لنمط الثقافة التنظيمية انعكاس على سلوك عاملين بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري بالأغواط.

الفرضية الفرعية:

يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة الترقية والتسيير العقاري زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي و اعتمد في جمع المعلومات على الملاحظة البسيطة والاستبيان، وقد استخدم في دراسته العينة العشوائية البسيطة.

وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

– الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من عناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.

– تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لها.

– تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة و أهدافها والقيم المؤسسين، فهي تمثل القيم السائدة.

– الثقافة التنظيمية تتميز عموما بمجموعة من الخصائص التي تراعي عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي.[1]

الدراسة الثانية أسماء حنين 2018:

بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة. هي دراسة ميدانية بكليات جامعة أدرار.

كانت إشكالية الدراسة في:

هل للثقافة التنظيمية تأثير على عملية الترقية؟

تمحورت فرضيات الدراسة في:

– للثقافة التنظيمية تأثير على عملية الترقية.

– تؤثر القيم التنظيمية علة عملية الترقية.

– للتوقعات التنظيمية تأثير على العلاوات والمكافئات.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استعمل العينة القصدية، ولجمع المعلومات واختبار الفرضية استعمل تقنية الاستمارة، حيث تم توزيعها على العمال ذاتيا.

[1] سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، الأغواط، 2013.

توصلت الدراسة غلى مجموعة من النتائج:

– وجود تأثير للقيم التنظيمية على عملية الترقية بنسبة قليلة و تتجلى هذه القيم

(احترام العامل، الإدارة بقيمة الوقت)، لها أثر على أداء العامل وطموحات التي يؤول إليها من التوقعات التنظيمية على العلاوات والمكافئات بنسبة قليلة.

– وجود تأثير نسبي للأعراف والمعتقدات على الأسس والمعايير ويتجلى ذلك في عدم إمكانية مشاركة العمال في صنع القرار ، لأن عدم مشاركتهم لا يمكنها من التعرف على الموظفين ذو الكفاءات والخبرات وتكتسب الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترضهم، فهم خلال هذا يمكن التعرف على موظفيها أكثر.[1]

التعقيب عن الدراسات:

تشتبه الدراسة هاته مع الدراسات سالفة الذكر في: أنها درست نفس المتغير المتمثل في الثقافة التنظيمية ، وكذلك في العينة المتمثلة في العمال، و تتشابه مع الدراسة الثانية في الأداة و المنهج المتبع، بينما تتشابه مع الدراسة الأولى في الأداة فقط.

أما الاختلاف فيكمن في دراسة التأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين أو الترقية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والاختلاف أيضا في المنهج حيث أن الدراسة الأولى اعتمدت على المنهج الكمي والملاحظة، كذلك في العينة إذ نلاحظ في الدراسة الثانية تختلف عينتها عن العينة التي اخترتها في دراستي والمتمثلة في العينة العشوائية البسيطة.

[1] أسماء حنين، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة أدرار، 2018.

الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى: ل بودهان سهيلة، 2014. بعنوان:

القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بجيجل.

كانت الإشكالية كتالي:

هل توجد علاقة بين التزام الإدارة المؤسسة بالقيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الموظفين؟

وكانت فرضيات الدراسة تتمحور حول:

هناك علاقة بين التزام إدارة المؤسسة بالقيم التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

هناك علاقة بين التزام إدارة المؤسسة بقيم إدارة المهنية والولاء التنظيمي لدى الموظفين.

هناك علاقة بين التزام إدارة المؤسسة بقيم العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي لدى الموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، استعمل في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة لجمع المعلومات، استند على تقنية الاستمارة.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

– وجود علاقة طردية موجبة متوسطة عند مستوى دلالة 0،01 بين التزام إدارة المؤسسة بقيم إدارة، والولاء التنظيمي لدى الموظفين وفق اختبار معامل ارتباط بيرسون والذي بلغت قيمته 0،55.

وعليه فإن النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى تدل على تحقق الفرضية.

أما الفرضية الثانية فتشير إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة 0،01 بين التزام إدارة المؤسسة بقيم إدارة المهمة والولاء التنظيمي لدى الموظفين وفق اختبار معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت قيمته 0،38.

وبناءا على نتائج يمكننا القول أن فرضية غير محققة، فليس بالضرورة أن يكون الالتزام إدارة المؤسسة بقيم إدارة المهمة له علاقة بالولاء التنظيمي لدى الموظفين.

أما الفرضية ثالثة تشير إلى وجود علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة 0،01 بقيم إدارة العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي لدى الموظفين وفق اختبار بيرسون، والذي بلغت قيمته 0،42.

فنستنتج أن نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تشير إلى تحقق هذه الفرضية.[1]

- الدراسة الثانية:

نادية نايمي،2015. بعنوان:

ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، هي دراسة سوسيولوجية بالفرع التجاري نفطال لولاية الوادي.

كان التساؤل الرئيسي للدراسة:

هل توجد علاقة بين مستوى ضغوط ودرجة الولاء التنظيمي لدى موظفي الفرع التجاري لمؤسسة نفطال لولاية الوادي؟

كانت الفرضيات كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء المعرفي.

اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية البسيطة، استخدم تقنية الاستمارة كأداة لجمع المعلومات والبيانات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

[1] بودهان سهيلة، القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، دراسة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جيجل، 2014.

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء المعرفي.[1]

التعقيب عن الدراسات:

تتشابه دراستنا مع الدراسات التي سبقت في دراستها لمتغير الولاء التنظيمي، كذلك في المنهج المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، كما نرى أنها تتشابه مع الدراسة الثانية في الأداة التي استعملت لجمع البيانات في الجانب الميداني.

أما الاختلاف يكمن في المجال المكاني وكذا في أداة الدراسة مع الدراسة الأولى وتختلف مع الدراسة الرابعة في المنهج المتبع.

8- المقاربة السوسيولوجية:

1/ نظرية Z في المدخل الثقافي:

حققت المدرسة اليابانية نجاحا كبيرا في تطور الممارسات الإدارية والفكر الإداري وذلك بفضل الجذور اليابانية وطبيعة بيئتها، والمنظمات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المبني على علاقات يسودها جو من الحب والود والتعاون والاحترام، مما انعكس على علاقات العمل مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم، وبالتالي أثرت كل هذه القيم التي تميز الشعب الياباني على الممارسات الإدارية اليابانية، حيث أصبحت الإدارة اليابانية حديثة مثار إعجاب واهتمام من قبل عدد من الكتاب والباحثين نظرا للنجاحات الهائلة التي

[1] نادية نايمي، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة للاستكمال الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، الوادي، 2015.

حققتها في مختلف الميادين في الثمانينات و أوائل التسعينات حيث وجود منتجات وحجمها إنتاجية الأفراد فيها.

الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية، وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية z للكاتب "وليام أتشي"، وهي نظرية ..... للنموذج الياباني، حيث من الصعب تطبيق هذا النموذج كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني[1]، وتعتبر هذه الخطوة التي قدمها "وليام أتشي" عام 1981وتعديلا معاصر لنظرية x و y إذ اقترح نظرية z التي تأخذ في الاعتبار أهمية .... الفردي وتشجيع كلي لتقييم الأداء مع تشجيع المسؤولية الفردية ومكافأة الانجاز الفردي في ضوء إسهامه في تحقيق الأهداف الجماعية[2]، وتشجيع القرارات الجماعية وأسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولا وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك[3]، بالإضافة لضمان درجة معقولة من الاستقرار في العمل لتقليل الخوف من فقدان الوظيفة وزيادة الانتماء للمنظمة وولاءها، وبالتالي أثرت كل هذه القيم التنظيمية التي ميزت الفكر الإداري الياباني في توفير درجة عالية من الاستقرار في العمل، وظهور منظمة بالوحدة الأسرية تضم أفراد متحابين ومتعاونين يسودهم الولاء والاحترام والشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.

والأمر الذي أدى إلى تقدم منظمة وزيادة إنتاجيتها وخلق صورة جيدة عنها في العمل الإداري.

2/ نظرية " ماك جريجور" X ,Y :

كانت البداية الحقيقة للمدرسة السلوكية في الإدارة في الستينات من القرن العشرين، كانت تضم مجموعة من الكتاب اللذين حظيت كتاباتهم بتأثير واسع في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة وفي أوروبا[4]، كان من أبرز منظري هذه المدرسة "دوجلاس ماك جريجور" حيث تضمن كتابه القيم والمشهور

[1] آل علي رضا صاحب أبو حامد وآخرون، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص70

[2] شريف علي الكردي منال، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص55

[3] حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، ط1،دار مكتبة الحامد، عمان، 2006، ص80

[4] حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار مكتبة الحامد، عمان، 2006، ص80

بالجانب الإنساني في المنظمة الذي صدر في عام 1960 فلسفتين حول طبيعة الإنسان وذلك اعتمادا على خبراته وممارسته الطويلة في الاستثمار الإدارية[1].

وتقوم هاتين النظريتين على مجموعة اقتراحات عن الإنسان والحوافز التي تدفعه للعمل وسلوك القيادة اتجاه العاملين، ويمكن انجاز هذه الافتراضات فيما يلي:

- **نظرية X**:

وهي نظرية جذورها المدرسة التقليدية وافتراضاتها بالجنس البشري، فهي نظرية تفترض أن الإدارة المسؤولة اتجاه المجتمع في تقديم أحسن السلع والخدمات، وتعوض العاملين بتوفير الأجر العادل ومكافأة الإدارة والمساهمين نتيجة خدماته[2]، وقد افترضت ما يلي:

- الإنسان أناني لا يبالي باحتياجات المنظمة.

- الإنسان بطيء وثقيل الفهم.

- الإنسان ليس طموح ولا يريد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية.

- الإنسان ليس قابل لتغيير بطبيعته.

- يحتاج الإنسان إلى تحفيز دائم للعمل ونعاقبه إذا لم ينتج.

- **نظرية Y**:

هي نظرية تستند إلى افتراضات إيجابية مغايرة للافتراضات السابقة تماما أهمها:

- الحافز المادي والعقاب لا يحفزون على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة إلى وجود نظام الحوافز المعنوية وليست المادية فقط.

- يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

- الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إن وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حاليا.

[1] محمود منال طلعت، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2003، ص19

[2] القروييني محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر وتوزيع، الأردن، 2008، ص70

– تتوفر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية[1].

المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ويحبون الشعور بحرية ويرغبون في المساعدة في حل مشاكلهم.

– يتمتع معظم العاملين بقدرات إبداعية خلاقة ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

مما سبق نستنتج أن نظرية x و y انتقد من خلال نظرية X قيما سلبية تتمثل في أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفز ماديا، بينما أظهرت نظرية Y مفاهيم وقيم مختلفة تمثلت في أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل ويطمح إلي، لذلك نادى " ماك جريجور" من خلال هذه النظرية إلى ضرورة التعاون بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث يرى أن الإنسان قادر على تحمل مسؤولية العمل، ووجود الرقابة المتساهلة معه تساعده على الشعور بأهميته ومكانته في العمل وتولد في داخله الإحساس بالانتماء للمنظمة والولاء لها و أن مستقبله ومستقبل أسرته مرتبط بها.

[1] شريف علي والكردي منال، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص99.

الفصل الثاني
الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم الاجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي التي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة ومع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات والتي من شانها التأثير على أداء المؤسسات، وكيفية تحقيق أهدافها، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكيفية و إيجابية، تكمن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يدفع بهم غلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها.

تطرقنا في هذا الفصل إلى:

مفهوم و أهمية الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها، وكذلك إلى مستويات و أنواع الثقافة التنظيمية و أبعاد المحددة لها. كما تطرقنا إلى وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها، و آليات خلق ثقافة والتعبير عنها و أثارها على المنظمة، كما حددنا النظريات التي تنسب في موضوع الثقافة التنظيمية.

1 مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها.

2 مستويات و أنواع الثقافة التنظيمية و الأبعاد المحددة لها.

3 وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها.

4 آليات خلق الثقافة والتعبير عنها و أثارها على المنظمة.

5 المداخل النظرية للثقافة التنظيمية.

1/ مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها:

تمهيد:

الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لسير المؤسسة واستمرارها وتحقيق فعاليتها، وهي التي توجه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، كما أنها مرت بعدة مراحل حسب تطور المجتمع وأنظمته وهذا كله من أجل غرس قيم وسلوكيات في المؤسسة والتي تصبح لوائح وقوانين لسير المنظمة وكذا تعد بمثابة بطاقة تعريف المؤسسة، وعلى هذا الأساس نتطرق إلى أساسيات الثقافة التنظيمية.

1-1: مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية وهذا راجع للمراحل التي مرت بها وكذا اختلافها من مؤسسة إلى أخرى، لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد شامل ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعا ما، حيث سنحاول طرح البعض منها:

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية و أساليب لتحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.[1]

أما SHIENعرف الثقافة التنظيمية على أنها: نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة ومكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي الذي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب التفكير، والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.[2]

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة قيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد.[3]

---

[1] بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص331.

[2] زياد سعيد الخليفة،الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية، الرياض،2008، ص19.

[3] عبد السلام أبو قحف، إدارة أعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،2002،ص 243.

2-1 أهمية الثقافة التنظيمية:

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب دورا مهما للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين، والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة، كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية والاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محفز الأداء والعمل، وتلعب دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء المنظمة بكونها مصدر الرئيسي للقيم التي يحظى العاملين خلال سلوكهم و عملهم اليومي.

وللتأكيد علة أهمية الثقافة التنظيمية تشير الباحثان yaakov-nana على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أداءها.

أما narayananx nath فيشيران إلى أنه يمكن للثقافة أن تكون مصدر لتحقيق ميزة تنافسية، وبينما أن ثقافة التنظيمية تؤثر على فعالية التنظيمية، سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، أما petigrew فيشير إلى أن الثقافة سواء كمفهوم تعتبر العنصر الرئيسي للإدارة والتغير والتطور التنظيمي، كما تعبر الغراء الذي يربط الهيكل التنظيمي الاجتماعي لأي منظمة سوية.

أما hofstede أشار إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن برمجة ذهنية في البيئة التنافسية وعليه يتعين تغيرها كما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية.[1]

مما سبق نستخلص أهمية الثقافة التنظيمية كما يلي:

1 بناء الإحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات والأداء متميز، والعمل المباشر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2 إيجاد الشعور بالوحدة: حيث توجد الثقافة سلوكيات تعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

3 تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي الاستقرار وظيفيا، توضيح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.[1]

[1] حريم حسين رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 3، عدد 2، الأردن، 2006، ص225.

4 زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي من خلال المشاركة باتخاذ القرارات و تطوير فرق العمل، والتنسيق بين الإدارة المختلفة وجماعات الأفراد.

يمكن توضيح أهمية هذه الثقافية التنظيمية في ما يلي:[2]

ثقافة ← بناء إحساس بالتاريخ ← H

تنظيمية ← إيجاد شعور بالوحدة ← O

قوية ← تطوير إحساس الانتماء بالعضوية ← M

ومتماسكة ← زيادة تتبادل بيم الأعضاء ← E

كما أن للثقافة تقوم بدور هام جدا في بقاء ونجاح واستمرار المنظمات من خلال الوظائف التالية:

أ/ الثقافة التنظيمية قوة دافعة وتوجد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

ب/ تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة و قوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية و التجمعات الإقليمية و اندماج في المنظمات.

ج/ تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة التفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

د/ الثقافة التنظيمية هي إطار الذي يساهم في بناء المنظمة و تطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات وقد تسبب الثقافة السلبية تراجع المنظمة و خروجه من السوق.

هـ/ تعتبر الثقافة التنظيمية سبب عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة و أهداف المنظمة فإن عمليات التجديد تكون مقنعة للأفراد. فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية التنظيمية و الالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

---

[1] طاهر العالي، صالح المنصور، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال و المجتمع، دار وائل ، الأردن، د سنة، ص183.

[2] الحفاجي نعيمة ، منصور الغالبي، قراءات في الفكر الإداري، دار البازوري، مصر، 2008، ص342.

و/ تعمل على تشكيل أنماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل التنظيم.

ي/ تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء عاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية، مثل: (القيم، عادات، معتقدات، أعراف) بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي.[1]

فأستنتج أن مفهوم الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن قيم و معتقدات يمتلكها أعضاء التنظيم. يهدف تحقيق غايات. فيتم الشعور بها يشاركونها كل الأفراد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

فيتضح لي من خلال التفريق :

– أن الثقافة من صنع الإنسان.

– تستعمل من أجل تكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة.

– تكتسب و تنتقل بيم الأفراد.

– أنها أداة لحل المشكلات التنظيمية.

3-1 مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء التطور، من أبرزها:[2]

– مرحلة العقلانية: تضمنت النظر إلى عامل منظور المادي، بمعنى تزويده بحوافز مادية للأداء مهامه، حيث اعتبر العامل آلة و تجاهل تأثير العلاقات الإنسانية.

– مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه و تكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية و الاحترام، التقدير.

[1] عبد الرحمن العبادلة، الأنماط القيادية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية، محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، الأردن، 2003، ص 37.

[2] حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، الثقافة في دراسة علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص6.

– مرحلة الإجماع في الرأي: اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى عاملين، تضمنت تعزيز مفهوم و أهمية القيم الإدارية، حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا مفهوم إلى فرضيات (X –Y) لتسريح مجموعة من القيم في كل فرضية.

– مرحلة عاطفية: شددت على أهمية المشاعر و الأحاسيس.

– مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى و المشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار، تخطيط، الإشراف، تحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع و تنفيذ السياسات الأزمة لتحقيق أهداف المنظمة.

– مرحلة التطوير التنظيمي: تضمنت تحليل أفكار و المعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي بوضع الخطة المستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية و الجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل و الإجهاد و حالات التوتر، و الانفعال.[1]

[1] عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية،رسالة ماجستير(غير منشورة) جامعة الجلفة، الجزائر، 2015، ص115.

2/ مستويات و أنواع الثقافة التنظيمية وأبعاد المحددة لها:

إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات أساسية، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية ناتج لثقافات بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة و بتطلب التحليل الدقيق للثقافة.

2/1 مستويات الثقافة التنظيمية:

تتداخل و تتفاعل الثقافة من مستوى المجتمع أو الصناعة مع خصائص المنظمة و فيها تتضح هذه المستويات:

1/ ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و المفاهيم السائدة في المجتمع التي تتواجد فيه المنظمة والتي ينقلها أعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية: نظام التعليم و النظام السياسي، ظروف الاقتصادية و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث تؤثر على إستراتيجيات المنظمة و أهدافها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة و خدماتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

2/ الثقافات الفرعية: إن المنظمات العامة و الكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في مواقع و أماكن العمل داخل المنظمة، حيث تكون ثقافات الفرعية حول مستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة في المنظمة أو تكون داخل الأقسام الإدارية والتنظيمية المختلفة في المنظمة، و يلاحظ على مستوى المنظمة أن ثقافة المنظمة في التسويق تختلف عن ثقافة المنظمة في الإنتاج.[1]

هناك من يميز ثلاث مستويات لثقافة المنظمة:

المستوى1: يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان بصنعها، مثال: التصرفات، سلوكيات الأفراد، احتفالات داخل المؤسسة.

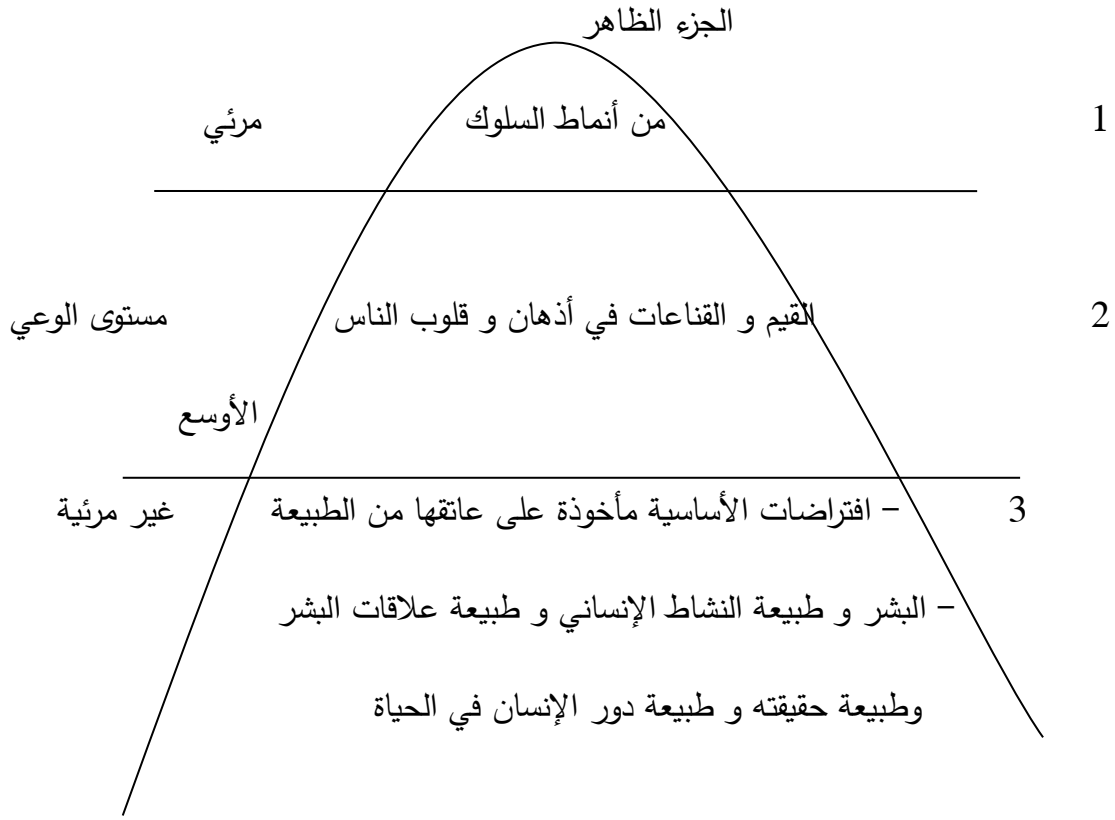
---

[1] journal of " a ca se study ,The issues in organizational culture
organizational.vol no2006 p46.

مستوى 2: هذا المستوى يعرف بالقيم و تحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه و ما هو مقبول من أنماط السلوك.

المستوى 3: يشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك عاملين داخل المؤسسة وتحديد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

فمن خلال هذا أستنتج أن لثقافة التنظيمية 3 مستويات رئيسية تظهر من خلال هذا الشكل:



2-2 أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسين هما: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين هما: (الثقافة المثالية، الثقافة التكيفية (موقفية).)

1/ الثقافة القوية: تعرف بأنها حد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليه الإدارة ويمكن القول أن ثقافة القوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة و يشتركون في مجموعة متجانسة مع القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة.

و تتمتع الثقافة القوية بعدة خصائص نذكر منها:

الثقة: نشير إلى التهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مها من عوامل تحقيق الإنتاجية مرتفعة.

الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع أفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بعم و دعمهم و تحفيزهم.

عنصر الإجماع والمشاركة: لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد الإجماع الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عله من مكافأة وحوافز جزاء التزامهم.[1]

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية:

- تشجيع و تحفيز النزعة نحو التصرف مر التأكيد على الاستقلالية و تشجيع الموظفين على تحتمل المخاطر.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، و احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السياسية للسلوك إنتاجي.

[1] العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 316.

2/ ثقافة ضعيفة: هي ثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، و تفتقر في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهذا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

و في حالة الثقافة ضعيفة يحتاج العاملون إلى توجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلي والسياسي و فيها تتحقق الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن ثقافة و المجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب.

حيث تبدوا القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد و يشعر بالعزلة و الإحباط.[1]

تصنيفات أخرى:

3/ الثقافة المثالية:

يرى كل من ouchi Drucker و wattman ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة، والتي تميز حسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تملكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي "فريدريك تايلور" حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة أداء أي (تحديد الهياكل) بدون غموض، فكل شيء مضبوط وفق onbest way و قد كان يبحث عن طريقة المثلى لتحسين الأداء.

4/ الثقافة التكيفية: يقترح الباحث أمثال: "كالورى" و "داركر" مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية و ذلك باختيار ثقافة جيدة تتوافق مع الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ fit way ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي ظروف البيئة.[2]

– أستنتج في الأخير أن للثقافة التنظيمية عدة أنواع فمنها:

[1] العميان محمود سليمان، نفس المرجع السابق، ص317.

[2] العميان محمود سليمان، نفس المرجع السابق، ص317.

الثقافة القوية تكون مقبولة بحيث تكون تحظى بالثقة والقبول من طرف الجميع بحيث تعمل على خلق الثقة و الألفة والمودة كذلك تعمل على تحفيز و تشجيع الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية زيادة الإنتاجية.

أما ثقافة ضعيفة تكون مرفوضة من طرف الأعضاء، يكون هناك صعوبة التوافق مع المؤسسة، فيحس العامل بنوع من الاغتراب بداخلها تكون قادرة على تكيف مع الظروف التي تمر بها المنظمة.

2/3 الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية:

تلعب القيم التنظيمية والسلوك دورا مهما في حياة الأفراد والمنظمات، حيث تعتمد كقوة محركة و موجهة للسلوك المرغوب فيه، وهي تشكل جزءا من الثقافة التنظيمية.

أبعاد القيم التنظيمية:

- أسلوب الإدارة: و تتضمن قيم القوة، الصفوة، المكافأة.
- إدارة المهمة: وتتضمن قيم العدل، وفرق العمل والقانون.
- إدارة العلاقات الإنسانية: و تتضمن قيم الدفاع الإبداع، التنافس.
- أسلوب الإدارة: و يقصد به النهج أو الفلسفة أو التوجه الذي تتبناه الإدارة في تعاملها للبيئة.

فيتضح لنا أن الثقافة التنظيمية لها أبعاد بحيث لابد على المنظمة: تشجيع الموظفين مبدعين.

- عمل بشكل منسق، تحقيق انتماء وهوية للعاملين، توزيع المكافآت على أساس مقارنة الأقدمية ووجود اتصالات داخل المنظمة.

2/4: وظائف القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تهم كل من الفرد والجماعة و قد أشار كل من زاهر أبو العيني كما يلي:

وظائف القيم التنظيمية على المستوى الفردي:

– تهيئ للأفراد اختيارات وبالتالي الشخصية الفردية و في الوقت نفسه توجه الفرد نحو الأداءات المطلوبة، ومنه تمنحه القدرة من خلال معالجة نقاط الضعف لديه، والتعبير عن ذاته أو نفسه حتى يحقق و يثبت وجوده.

– تساهم في تحديد الرؤية التي شهدها الفرد زفهم العالم من حوله والمساهمة في إصلاحه نفسيا و خلقيا من خلال ضبط شهواته و مطامعه حتى لا تتغلب على عقله ووجدانه.

وظائف القيم على المستوى الاجتماعي:

– المساهمة في حفظ تماسك المجتمع إذ تحدد أهدافه و مثله العليا و مبادئه الثابتة.

– المساعدة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع حتى يصبح أكثر استقرار، فهي تعمل دائما على محاولة التأقلم والتكيف مع مختلف النقابات والظروف.[1]

طرق قياسها:

هناك العديم من الوسائل والتقنيات لقياس القيم التنظيمية التي ذكرت في أدبيات هذا الموضوع، و يمكن حصر هذه التقنيات في الاختبارين اللذين أعدهما رواد هذا الموضوع وهما: اختبار "جوردين ألبورت" و "فيليب فرنون" الذي يقيس ستة أنماط وهي:

القيم النظرية. القيم السياسية.

القيم الجمالية. القيم الاقتصادية.

القيم الاجتماعية. القيم الدينية.[2]

- **تعريف وأهمية السلوك التنظيمي:**

[1] عنتير منصور نايف، القيم التنظيمية و أثرها على الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم، المجلة التربوية بجامعة عين شمس، ص15.

[2] حوجة عادل سيف، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.2013،ص40.

يذكر محمد الصيرفي نقلا عن سيزلافي وولاس أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم وميولهم و أرائهم فالمؤسسات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين و مشاعرهم و تحركاتهم كما تؤثر البيئة في المؤسسة البشرية و أهدافها، كما يضيف محمد الصيرفي نقلا عن روينس أن السلوك التنظيمي هو:

العلم الذي يبحث في التأثر الذي يحدثه الأفراد والجماعات هيكل التنظيم على العاملين حيث أن العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إرادتهم حتى يزيد من الفاعلية التنظيمية.

و يذكر أحمد ماهر أن السلوك التنظيمي هو فهم و توقع سلوك العاملين في المؤسسة، ومن ثم التحكم والرقابة على سلوك العاملين بالمؤسسة.[1]

أهمية السلوك:

يعتبر السلوك التنظيمي المساعد الرئيسي للتعرف على أهم المسببات المؤدية إلى سلوك الفرد والتنبؤ به مستقبلا، و بالتالي الموارد البشرية موردا هاما للمنظمة يستلزم الأمر ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوكها لما لها من تأثير على فعالية المنظمة بالإضافة إلى أنه يتوجب تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنميتها و تطويرها، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيها لزيادة كفاءتها و تحسين مهاراتها، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، و اتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأم و باعتبار الطبيعة البشرية معقدة بالإضافة إلى وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، الأمر الذي يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات.

1 السلوك التنظيمي مجال شيق للدراسة:

يرجع عنصر التشويق في الدراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري و طبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي تعمل بها.

2 السلوك التنظيمي:

[1] مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، ط1، 2015، ص28،29.

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين والعاملين و أيضا للمستهلكين أو المستفيدين من الخدمات في المنظمات العامة، إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين كما أن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعيا، إن سلوك التنظيمي كمجال للدراسة يهتم بتوضيح وتفسير التباين أو الاختلافات بين السلوك الخاص بالأفراد من ناحية وبين المجموعات المختلفة في أي منظمة من ناحية أخرى، كما أن هذا التغيير يساعده على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات.

أهداف السلوك التنظيمي:

1 تفسير السلوك التنظيمي: عندما تسعى للإجابة عن السؤال (لماذا) تصرف فردا ما أو مجموعة من الأفراد بطريقة معينة فتدخل ضمن مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحديث، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير.

2 التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى تركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكه تجاه التغير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل للتغير ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قدراته بطريقة صحيحة.

3 السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم و أصعب الأهداف، فعندما يفكر كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك و الذي يؤدي إلى تحقيق هذه الكفاءة و الفعاليات في أداء المهام.[1]

4 زيادة فعالية التنظيم بحيث تؤدي هذا الدراسة إلى جعل هذا السلوك إيجابيا بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

5 دراسة السلوك التنظيمي للمنظمة يساعد على فهمه والوصول إلى مبادئ عامة أو نظريات تمكن من تطويع هذا السلوك وجعله إيجابيا مع أهداف المنظمة.

[1] علي عبد الهادي مسلم، رقية حسن، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار العلوم الأكاديمية،2015، ص22،21.

6 دراسة السلوك التنظيمي تؤدي أيضا إلى معرفة دوافع ورضا الأفراد والعامل على تلبيتها.

7 تؤدي أيضا إلى معرفة تأثير البيئة على السلوك العاملين وتأثير ذلك على فعالية أدائهم.

8 المساعدة على تحسين أداء العاملين.[1]

3/ وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها:

[1] مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، 2009،ص10.

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه السلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح الغير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي إلى عدة وظائف.

3/1: وظائف الثقافة التنظيمية

– توحد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان الهوية لدى عاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

– تدعم الاستقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بنيتها الخارجية.

– تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء، وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.[1]

– تحقيق التكيف بين المنظمة و بنيتها الخارجية من خلال سرعة الإنتاجية واحتياجات الأطراف الخارجية دون العلاقة مع المنظمة.

– تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك.

– تحديد طريقة التعامل مع حركات المنافسين والاستجابة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

– فأستنتج من كل هذا أن لثقافة المنظمة لها عدة وظائف لعل من أبرزها:

– تعمل على توجيه سلوك عاملين و إرشادهم.

– خلق هوية والانتماء.

– تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية مما يمكنها من النمو.

كذلك تحقيق التكيف بين المنظمة وبنيتها الخارجية حيث تعمل على تحقيق أهدافها.

[1] عبدان وحيد، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة،رسالة ماجستير، دمشق،2009، ص8.

إضافة إلى ذلك إلى أن ثقافة تنظيمية لها بالغ أهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين والتغلب الجماعة على المصلحة الشخصية.

3/2: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالأتي:

– الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

– الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين و منتبهين للتفاصيل.

– التوجه نحو الناس: درجة الاهتمام بالإدارة بتأثيرها على أفراد داخل المنظمة.

– التوجيه داخل الفريق: درجة تنظيم فعليات العمل حول الفرق لا أفراد.

– العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

– الثبات: درجة التأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.[1]

وهناك رأي أخر يرى بأن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

– ثقافة إنسانية: فالإنسان مصدر الثقافة وطابعها المتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تكون لديهم خلال تفاعلهم بداخلها.

– الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين تشمل عناصر التالية:

[1] العطية ماجدة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص326.

– الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات و أفكار التي يحملها الأفراد.

– الجانب السلوكي: تتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، آداب، فنون، الممارسات العلمية المختلفة.

– الجانب المادي: هو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات.

– ثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكامل وتسعى إلى خلق الانسجام بين مجموعة عناصرها فأي تغير يطرأ على العناصر يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

– ثقافة نظام تراكمي: يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها إلى الأجيال اللاحقة، ويتم تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة.

– ثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.

– للثقافة خاصية التكيف: فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف و استجابة لمطالب الإنسان فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها من تغيير من جانب أخر.[1]

– ثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

نستنتج في الأخير أن كل هذه الخصائص تعمل على خلق ثقافة تستطيع تحقيق الإبداع والمرونة والثبات للتنبؤ بسلوك العاملين، معتمدين على ثقافتهم.

المحافظة على ثقافة المنظمة:

هناك 3 عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

[1] AL-SWIDIA ROSALIN. ROW DOES ORGANIZATION CULTURE SHOPE THE RELATIONS SHIP BETWINE ENTRE PRENEURIAL ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFROMANCE OF .BASES, EUROPEN JOURNAL OF SCIOAL SCIENCES VOI 20 N1? 2012 P24- 48

1 الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فلي أي مدى تلتزم الإدارة العليا بسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك معايير السلوكية التي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة إدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة، كذلك سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا يؤثر على ثقافة المنظمة.

2 المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد عاملين وعلى ثقافة المنظمة.

وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.[1]

3 اختيار العاملين: تلعب عملية وتحفيزهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من العملية، الاختبار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم معرفة والخبرات والقدرات لتأدية المهام العمل في المنظمة بنجاح.

وفي عملية اختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى أخر لا يكون هناك تتناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد لا يؤثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحالين.

نستنتج أن عملية المحافظة على ثقافة التنظيمية تتم من خلال:

- ردود أفعال الإدارة عليا عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات.
- كذلك عملية اختيار العاملين.
- المخالطة الاجتماعية كلهم عوامل تعمل على حفاظ على ثقافة التنظيمية.

[1] العميان محمود، المرجع سابق الذكر، ص320.

4/ آليات خلق ثقافة والتعبير عنها وأثارها على المنظمة:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة اجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البدايات، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال البدايات الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا، كانت أقوى كذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد كلها لها تأثير على المنظمة من ناحية نجاحها واستقرارها.

4/1 آليات خلق ثقافة المنظمة:

تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة.

إذن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها عاملون والتي يرو أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.[1]

ومن هذا يمكننا القول أن عملية خلق الثقافة التنظيمية عملية التنشئة فهي تنشأ بفعل الممارسات والتفاعلات التي يمر بها عاملون، وكذا القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة التنظيمية:

1/ إجراءات اختيار الموظفين.

2/ الممارسات الإدارية.

3/ طرق التنشئة المتبعة.

1 اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المنظمة، ذلك أنه من خلال اختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى أن المنظمة

لديهم صفات و أنماط سلوكية وخلفيات واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.[2]

[1] أحمد كردي، الثقافة التنظيمية،مقال بالموقع 03/02/2015» http/ KERA ONLINE.COM

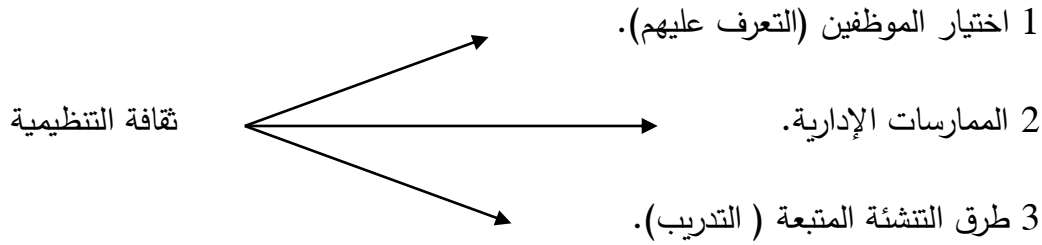
[2]أحمد كردي، نفس المرجع السابق.

2 الممارسة الإدارية تبقى الاختيار الحقيق لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذا يتضح من خلال الممارسات أنواع سلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها وبشكل هذه مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات على أنها تتبنى ثقافة المنظمة تكافئ الأمانة والانجاز، و تتبنى قيم المسائلة والشفافية ولكن ومن الحيرة، وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث يتم الترقيات والحوافز لمن لهم وسلطات وعلاقات الخاصة مع الرؤساء، و إن الكثير من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتزامات ولا يتجاوزونها يصفون بأنهم تقليديون ومعوقين وبالتالي حسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولم يكن ذلك بشكل رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا.

3 التنشئة والتطبيع: يلزم تثبيت ثقافة التنظيمية مطلوبة لدى عاملين أن نهتم المؤسسات وبعد اختيارهم للمرشحين المناسبين تلقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها على المنظمات أخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيه حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات و أيام حيث نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدراسات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملها حتى يكونوا اقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.[1]

فنستنتج أن ثقافة تنظيمية يتم خلقها وتشكيلها داخل المؤسسة بعدة مراحل لعل أهمها:



4/2 طرق تعبير عن الثقافة التنظيمية:

[1] أحمد الكردي، نفس المرجع السابق.

من طرق تعبير ثقافة التنظيمية نذكر منها:

1 طرق النظامية في عمل الأشياء:

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول التصرف (الإيجابي) والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

2 المعاني المشتركة:

تتضمن معني المشتركة لمجاميع العمل وقواعد و إجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل، تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

3 القيم الجوهرية الكاشفة:

يقصد بالقيم الجوهرية والافتراضية العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك مدراء والأفراد و تعتبر محور ترتكز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون متمثلة بالجودة، المتانة والثقة أو التميز والإنفراد كل شيء الرؤيا الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل الإستراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه عاملين المستفيدين والمنافسين، كل هذه الأبعاد سالفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها ثقافة المنظمة ولكنها ببساطة تعكس مستوى عميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي تشترك فيها جميع الأفراد عاملين فيها، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة[1]

4/3 تأثير ثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير دراسات عديدة إلى تأثير ثقافة التنظيمية على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقتها بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها كما يشير إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج عديدة وسلبية.

[1] سعيد غالب ياسين، الإدارة الدولية،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص238.

1 ثقافة المنظمة والفعالية: لقد كشفت الدراسات التي أجراها WATERMAN PETRS حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، إذ أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة الأساسية في المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط والقواعد الرسمية.

فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يفعلوا أو السلوك المناسب كانت تحدد باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس أما فيما يتعلق بالعلاقة الإستراتيجية فمن الضروري أن تكون مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة وأن تغيرات في الإستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة و إلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.[1]

وعلى صعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلاءم التقنية غير الروتينية.

2 الثقافة والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة: أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات) و أن الموائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من فاعلية المنظمة، ومن هنا لابد الإشارة إلى ثقافة قوية تعزز وتقوي ثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تنقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمات، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد نتيجة ذلك يقل الاهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

3 الثقافة والانتماء:

[1] حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للطباعة، عمان الأردن، 2006،ص339.

يتميز العاملون في المنظمات داخل الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل المجتمع من إخلاص عاملين وولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود عل بنتائج إيجابية وسلبية عليها.[1]

5 المخل النظري للثقافة التنظيمية:

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم.

وفي هذا السياق سنتطرق إلى مجموعة من النظريات:

5/1: نظرية القيم:

يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة، يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

ويرى obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

5/2: نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

[1] حريم حسين، المرجع السابق، ص340.

يمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وفقا لأهداف محددة وبمراعاة مؤشرات معينة.

5/3 نظرية روح التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

و يتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

وهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها و أسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة، وهو أسلوب النظر غلى الحياة يعبر عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الأتي:

1 دعم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة.

2 يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.

5/4 نظرية (سجية، طبيعة) الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن قيمة مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي والخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم، فهي بمثابة

المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها و المراحل التاريخية التي ساعدت الثقافة التنظيمية على التطور، و أيضا مستويات و أنواعها و حتى تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، مكوناتها،خصائصها، محدداتها،وظائفهاوموقعهاضمنإطارعمليةالإدارةإضافةإلىالنظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية والفردداخلالمنظمة،وذلكلمواجهةالتغيراتالبيئيةالطارئةويكونذلكبعدتشخيصجيدلها؛وكذا توجيه سلوك الأفراد واندماجهم داخل المنظمة، ولقدتمالتعرفأيضاعلىأنللثقافةالتنظيميةتأثيرعلى العاملين من خلال ولائهم للمؤسسة، فالولاء أحد المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وسلوك العمل.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد:

لقي موضوع الولاء التنظيمي للعاملين لمنظماتهم اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم الاجتماع وذلك في سبيل معرفة الطرق والأساليب التي تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين لاعتقادهم أن الولاء التنظيمي يؤثر في العديد من ظواهر السلوكية مثل الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي إذ أن مستويات المرتفعات من الولاء التنظيمي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الأفراد مما ينعكس علة فعالية منظمة وفي المقابل انخفاض مستوى الولاء التنظيمي مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، إذ قمنا بتقسيم الفصل إلى أربع مباحث تم تخصيصها إلى:

1 مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل تطور.

2 خصائص و أنواع الولاء التنظيمي و الأبعاد المحددة له.

3 محددات الولاء التنظيمي.

4 المداخل النظرية للولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد

1 مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل تطوره.

2 خصائص و أنواع الولاء التنظيمي و الأبعاد المحددة له.

3 محددات الولاء التنظيمي.

4 المداخل النظرية للولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل

1 مفهوم الولاء التنظيمي:

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزءا لا يتجزأ من دراسة الاتجاهات التي هي موضوع اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية لذلك تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي.

1/1تعريف الولاء التنظيمي:

يعتبر "بورتر" و "ستيرز" ومودي من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته وقد عرفوه أنه:" مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها و أوضحوا أن الفرد الذي يملك انتماء التنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع المؤسسة والعاملين بها و أشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:

- الرغبة الجادة في محافظة على استمرارية وعضوية المؤسسة.
- استعداد ورغبة القوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيامها[1].

كذلك يعرف على أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوك يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية[2].

ويعرف أيضا هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة شكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل كما انه يتمثل فيها الفرد بقيم و أهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل وتحقيق

[1] محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على ولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف،الرياض،2009،ص36.

[2] عايدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة هيكلة الاندماج، مشاركة مخاطر جامعة عين الشمس، قاهرة، 1999،ص71.

أهداف، هو استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، الرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم.

هو حاجة الفرد أن يكون عضو من مجموعة داخل المؤسسة بمعنى أفراد أن يكون الفرد مقبولا من الآخرين يبادلونه شعور المودة بالرعاية، أئن إشباع الفرد لهذه الحاجة هو إذ شعوره بقبوله من الآخرين[1].

ويعرف على أنه الرغبة الشديدة للاستمرار في منظمة معينة، واستعداد لبذل مجهود على المنظمة وبعبارة أخرى أنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة.

وهو عملية مستقرة يقوم العاملين في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمام وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

حيث أن الولاء يتجسد في فكرة الإخلاص أما الالتزام هو شعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة لتحقيق هدفاً محدداً[2].

حيث نستخلص أن الولاء التنظيمي هو مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها ويرتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداداته لبذل مجهود نيابة عنها حيث أنها شعور بالانتماء سينمو داخل الفرد اتجاهه يعتبره هاما في حياته وشعور الفرد بمسؤولية اتجاه المؤسسة كما أنه الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما.

1/2 أهمية الولاء التنظيمي:

يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها سببا في الأوقات التي لا يستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز ملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعامل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

– إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

---

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات والممارسات)، ط1، دار اللبناني، لبنان، 2008، ص163.

[2] عماد جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام تنظيمي، دراسة ميدانية، بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكويت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد24،ص64.

– إن ولاء الأفراد للمنظمة من أكثر المسائل التي أخذت تشغل إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمات في حالة صحية سليمة و تمكنها من استمرار والبقاء والانطلاق من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

– إن ولاء الأفراد للمنظمة يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها و زيادة إنتاجها.[1]

ومنها فإن الفرد يلعب دورا هاما في تجسيد الولاء داخل المنظمات ونجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها يرتبط بمدى ولاء الفرد لها حيث يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطا هاما بين الأفراد العاملين والمنظمة لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

1/3: مراحل الولاء التنظيمي:

تنوعت أراء الباحثين حول الولاء، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين يرتبطان بالارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

1 مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: فغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغبة وتطلعاته.

2 مرحلة الالتزام التنظيمي.[2]

وهناك من يرى أنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاثة وهي:

– مرحلة الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمات وبالتالي فهو يقبل السلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

[1] سعيد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005،ص80.

[2] محمد صالح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص40.

– مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم ورغبة منهم للاستقرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشجعه للانتماء والفخر بها.

– مرحلة : حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم ويؤكد أن مراحل الثلاث هي:

1 مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد وتجربة حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في منظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل بها ويتكيف معها.

2 مرحلة العامل والإنجاز: تتراوح مدة العمل بها بين عاملين أربعة أعوام تلي وضوح التجربة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3 مرحلة الثقة بالتنظيم: هي التي تبدأ تقريبا من سنة الخامسة من الالتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاء وتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة نضج.[1]

حيث أن للولاء التنظيمي العديد من مراحل التي يمر بها والتي اختلفت آراء الباحثين حولها، فهناك من رأى أنها تتجسد في مرحلتين وهي: مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها، ومرحلة الالتزام التنظيمي.

[1] محمد صالح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص40.

2/ خصائص و أنواع الولاء التنظيمي:

يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغباته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيامها، حيث يتضح أنا الولاء يفتقد خاصية الثبات والذي يعني أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثيره بعوامل أخرى.

2/1 خصائص الولاء التنظيمي:

– يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للأفراد كما أنه التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون لتأثيرات إستراتيجية.

– يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة صفات شخصية والعوامل التنظيمات وظروف خارجية والمحيطة بالعمل.

– يعبر الولاء التنظيمي عن حالة غير محسوسة سيدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسيد مدى ولائهم لمنظماتهم.

– يتضمن الولاء التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهب الربط بين العاطفي أو الوجداني بين الفرد ومنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.[1]

حيث يعتبر من خصائص الولاء تنظيمي أنه يفقد خاصية الثبات أي أنه قابل للتغيير وهذا بارتباطه بعوامل أخرى كما أنه عند تحقيقه يستغرق وقت طويل ويتأثر بعوامل شخصية وظروف محيطة بالعمل ويرتبط بثلاث أبعاد وهي الربط الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل وشعور الانضمام إلى للمؤسسة.

[1] سامي إبراهيم حامد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات، قطاع غزة رسالة ماجستير، كلية الجامعة الإسلامية. غزة،2006،ص13.

2/2 أنواع الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي كما ذكر "جورج" وآخرون أنه حالة وجدانية وهو ذو أبعاد مختلفة ولكن مرتبطة ومن الصعب تحديد العناصر الأقوى أثر، لكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة وعلى مدى استمرار في عمله أو تخلي عنه.

ويعد العلاء التنظيمي جوهر الالتزام ويدعم الهوية الذاتية ويقوي الجماعة ويركز على مسايرة ويدعوا إلى تأييد الفرد لجماعته ويشير إلى مدى الانتماء إليها وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية إلا انه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسئولة عن اهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات عن اهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية وعلى هذا نحو تقسيم الولاء إلى ثلاثة أنماط رئيسية وهي:

1 الولاء العاطفي: وهذا الولاء يعكس علاقة الموظف و ارتباطه الودي مع منظمة التي يعمل فيها ويتمثل في مشاعر و أحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يفتخر بها الموظف نحو منظمته، الأمر الذي ترتب عليه بالضرورة انخفاض معدلات التغيب ودوران وارتفاع مستوى الأداء والانجاز وهذا بالطبع يتأثر بمدى إدراك الموظف لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في مهارات والقدرات وتنوع في مهارات وطبيعة العلاقة برؤسائه ومرؤوسيه.[1]

2 الولاء الاستمراري: وهو يعكس مدى رغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة الأمر الذي يتوقف على مدى رضا المواقف عن النتيجة مترتبة على استمرارية وجودة في الشركة فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح له من فرص بديلة يكون قراره طبيعي هو الاستمرار بالعمل والعطاء عكس ما يرتبط بمدى وعي الموظف لمكاسبه وخسائره المادية والمعنوية.

3 الولاء السلوكي: وهو التزام يعبر عن درجة إحساس موظف الداخلي بمدى توقف والانسجام القيام والمبادئ التي يؤمن بها مع القيام بمبدأ التي تؤمن وتعامل بواجبها المنظمة التي يعمل فيها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوقفة كلما زاد التزام بتنفيذ أنظمة وبعمليات المنظمة والعكس بالعكس.[2]

[1] محمد بن فلاح بن السبيعي،ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف،الرياض، 2013،ص48.

[2] محمد بن فلاح بن سعد السبيعي، مرجع السابق، ص48.

نستخلص من ذلك أن للولاء التنظيمي ثلاثة أنواع يمكن ذكرها كما يلي:

الولاء العاطفي الذي يعكس علاقة الفرد بالمنظمة والذي يتمثل في وفاء والإخلاص لها مما يترتب عنها قلة التغيب وارتفاع الأداء بالإضافة إلى ولاء الاستمراري وهو رضا الفرد بنتائج مترتبة عنها والولاء السلوكي وهو إحساس الداخلي للموظف بمدى توقف والانسجام والمبادئ التي يؤمن بها.

2/3 الأبعاد الرئيسية للولاء التنظيمي

يعتبر كل من الانتماء والمشاركة من أبعاد التي ينتمي إلى موضوع الثقافة التنظيمية و أثرها على ولاء العاملين في المؤسسة وهي بعد من أبعاد الولاء التنظيمي للعاملين.

*** مفهوم و أهمية الانتماء:**

مفهوم الانتماء:

إن مفهوم الانتماء ينتمي إلى المفاهيم النفسية والاجتماعية فهو يعبر عن شعور الفرد اتجاه عمله ومنظمته، ومدى تحقيق الارتباط والانسجام بينهما، كما يعرف أنه:

" النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيان هذا الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار والدفع عنه في مقابل غيره من الإطار الاجتماعي والفكري."[1]

فهذا التعريف يتضمن نقاط وهي:

1 شعور يدفع الفرد إلى الاندماج داخل تنظيم معين.

2 على الفرد أن يمتثل إلى معايير وقيم هذا التنظيم.

3 الدفاع عن التنظيم و إظهار المحبة لها.

[1] نجلاء عبد الحميد راتب، الانتماء للشباب المصري، دراسة سوسيولوجية في حقبة الانفتاح، مركز المحروسة للنشر، القاهرة، 1999، ص57.

أما الانتماء التنظيمي فهو الركازة الأساسية لاستقرار العمال والحد من التسرب الوظيفي، حيث بحث العلماء والباحثين عن مصادر وأسباب الانتماء وما يترتب من نتائج بالنسبة للفرد والمنظمة ومن هذا المنطلق يعد الانتماء التنظيمي:

1 عنصرا هاما في إيجاد علاقة وطيدة بين الفرد والمنظمة حيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة نظرا لمقدار المردود الذي يحصلون عليها منها، وعدم تركهم لها بغية اكتساب الحوافز والمكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية.

أهمية الانتماء:

حضي مفهوم الانتماء التنظيمي العديد من الأهمية ما لها من تأثير كبير على السلوكيات تنظيمية ومن الأسباب التي تجعل اهتمام بالغ الأهمية هي:[1]

1 إن الانتماء التنظيمي يمثل مؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من نواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، حيث أن الأفراد أكثر انتماءهم أكثر بقاء في المنظمة.

2 إن الانتماء يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا خاصا في الحياة.

3 إن الانتماء التنظيمي من أكثر المسائل التي شغلت بال المنظمات كونه تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة و يجعلها في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء.

4 إن انتماء الأفراد لمنظمة يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك منظمة واستمرارها وزيادة إنتاجها.[2]

5 يزيد من إنتاجية الفرد وفعاليته، وبالتالي إنتاجية منظمة وفعاليتها.

6 كما يعد عاملا أساسيا في استمرار المنظمة.

7 يمنع التسرب الوظيفي.

---

[1] المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإيجاز مبدع، عمان، ط1، 1996، ص96.

[2] خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2000،ص20.

8 يعزز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين.

طرق تعزيز وتدعيم الانتماء التنظيمي:

هناك طرق عديدة لتعزيز وتدعيم الانتماء منها:

1 إشباع حاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

للفرد مجموعة من حاجات التي يسعى لإشباعها عن طريق التنظيم وإذ يتولد للعامل الشعور برضا و الانتماء حيث يتولد هذا الانتماء من خلال إشباع المنظمة لحاجات الفرد.[1]

2 إيجاد نظام مناسب للحوافز:

شغل نظام الحوافز العديد من الباحثين من حيث أن أغلب جهودهم هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في حثه على العامل ورافع مستوى الأداء و الإنتاجية وكذا كيفية تحقيق الانتماء للتنظيم ومن هنا فالحوافز تحقق مصلحتين هما:[2]

- حث الأفراد على إتمام العمل مطلوب بكفاءة.
- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات متاحة.

3 مناخ تنظيمي:

يعبر مناخ التنظيمي عن بيئة المنظمة الداخلية وتمتع العاملين بجو يسوده الوئام والتسامح والمساواة وتعاون للوصول إلى أهداف المشتركة يعزز ثقة العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي و يعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة.

4 وضوح الأهداف وتحقيق وتحديد الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة زاد الانتماء حيث يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها وكلما كانت أهداف واضحة تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين، وغموض الأدوار هو

[1] موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1999، ص126.

[2] زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغوط العمل لدى الهيئة الإدارية الأكاديمية في الجامعة الجامعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،2006، ص214،213.

افتقار المعلومات من صلاحيات وواجبات وعدم وضوحها و اختلاطها عند ممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى.[1]

5 أسلوب إشراف والقيادة:

إن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته على أعمال الآخرين وحفزهم، حيث سيهتم في تعميق الانتماء لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم و إيمانهم بأهدافه وقيامه بتوفير فرص تدريب مناسبة والحوافز مختلفة.

*** مفهوم و أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:**

يعرفها "عبد الهادي جوهري" في معجم علم الاجتماع وهي:

المشاركة العملية التي من خلالها يلعب الفرد دورا في الحياة السياسية والاجتماعية وتكون لديه الفرصة أن يشترك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع وكذلك أفضل إنجاز الأهداف.

وتعرف أيضا: أنها أخذ جزاء أو الانضمام في نشاط ما والمعنى الأوسع مشاركة العاملين في قرار السياسات الشركة والتي تؤثر فيهم مباشرة.

أهمية المشاركة اتخاذ القرار:

– إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في مرحلة التسيير والرقابة يفتح مجال السياسات قرارات وسائر الأعمال و تصرفات الإدارية مما يجعل الأمر الإداري أكثر واقعية و أكثر تكيف مع بيئته[2].

ومن أهمية المشاركة نجد:

1 تحسين الروح المعنوية للعاملين و توفر المعلومات أكثر لهم.

2 تحسين تواصل داخل المؤسسة وزيادة الحوافز مشجعة تجذب النوعية الجيدة من العاملين[3].

---

[1] محمد بتعزى، الإجهاد لدى رؤساء الأقسام بالجامعات جزائر اقتراح نموذج تنظيري، مجلة تعريب، مركز عربي للتعريب والترجمة، للنشر، مارس 1991،ص111.

[2] أبو الوفاء و آخرون، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعة، القاهرة، ص32.

[3] خطيب عادل معايفة، الإدارة الحديثة. علم الكتب الحديثة، الأردن، 2005، ص284.

3 اتجاه مجال للمرؤوسين في تعبير عن أرائهم و الإسهام بمقترحاتهم في كل ما يهم ويمس بنشاطهم أو يؤثر عل أعمالهم، ولذلك أثر في فهم العمل و إدراك حاجاته لتحسين وتطوير.

4 خلق مناخ ملائم يشجع على تعبير وينمي القيادات الإدارية.

5 المساعدة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحسين نوعية القرارات متخذة.

6 تحقيق الثقة المتبادلة بين مرؤوسين و إقامة علاقات إنسانية بينهم.

أساليب مشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك العديد من أساليب مشاركة المرؤوسين في وضع حلول للمشكلة مطروحة من أهمها:

1 أسلوب تقديم الاقتراحات: يسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين بإبداء رأيهم و اقتراحاتهم بطريقتين:

الأولى: صندوق اقتراحات: وهو يخص اقتراحات العاملين ووضع أرائهم حول قضية مطروحة، حيث تكون سرية.

الثانية: طلب المباشر: حيث تطلب إدارة عاملين كتابة اقتراحاتهم حول مشكلة معينة ورفعها للإدارة بشكل جماعي عن طريق رؤساء المباشرين.

ومن عيوب هذا الأسلوب عدم اهتمام مرؤوسين وعدم تقيد بهذه الآراء.[1]

اللجان:

يتم إنشاء لجان ذوي خبرة طويلة و تجرب واسعة و ذوي كفاءات ولهذه اللجان عديد من إيجابية منها:

- تسمح سيتي وجهات نظرا الأعضاء المشاركين.
- تسمح للوصول ووصول على عدد كبير من أشخاص ذوي الخبرة.
- تقليل من اعتبارات شخصية ونزعات فردية تؤثر في سلامة قرار.
- ساعد على ترتيب و تدريب العاملين على إيجاد حلول للمشاكل.

[1] الروشدة، صناعة القرار المدرسي بالأمن والولاء التنظيمي،دار الحامدة، الأردن، 2007، ص50.

ومن أثارها سلبية:

- تجمع مسؤولية و شيوعها.
- بطئ في إنجاز العمال.
- ضياع وقت كبير في مناقشة.
- تهرب بعض الأعضاء من تحمل المسؤولية.

الاجتماعيات:

تعد الاجتماعات أهم أدوات لممارسة كافة مكونات الإدارة وهي أهم أدوات اتصال بين مرؤوسين و الإدارة حيث تكمن أهميتها في[1]:

- اتخاذ قرارات تتسم بالنضج والصدق والموضوعية.
- إتاحة فرصة للموظفين حديثي العهد بالعمل و الاحتكاك بأهل الخبرة وتجربته واسعة.
- إزالة الحوافز بين مرؤوسين و الإدارة.
- عدم التزام المرؤوسين والرئيس بالمواعيد محددة الاجتماعية.
- صعوبة اختيار الوقت المناسب لظروف جميع المجتمعين.

المجلس:

يتم تشكيل مجالس بقرار من الإدارة على مستوى المؤسسات التكوينية و تأخذ الصفة الرسمية، ويسمح هذا المجال المرؤوسين في مشاركة في مناقشة اتخاذ القرارات التربية وبيداغوجيا و الإدارة المالية، حيث يقول "محمد منير موسى" أن المجالس التعليمية هي وسائط اتصال المعرفة من يلعب دورا هاما في العملية الإدارية، حيث يتم من خلالها التنسيق بين أجهزة مختلفة وتتم مشاركة في اتخاذ القرارات.

المؤثرات:

[1] كنة،إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص115.

هي تهتم لتتبادل الآراء بين المدير والمرؤوسين لحل مشكلة ما ومن أهمها:

- إعطاء الفرصة لمرؤوسين لتبادل الآراء والمعلومات بينهم.

- منح المرؤوسين الشعور بالثقة مما يؤدي إلى إسهامهم بصفة فعالة في الإدارة.

- تنمي بعض جوانب الإيجابية في سلوك الأفراد كالتعاون والعمل بروح الفريق مع بقية الأفراد والجماعة.

ومن عيوب الأسلوب:

- عدم اهتمام المشاركين بموضوع المؤتمرات والندوة بسبب ضياع الوقت و الجهد.

- تتيح الفرصة لبعض المشاركين من أصحاب نفوذ بالسيطرة على مجريات الأمور.

- تحتاج إلى وقت طويل في إعداد وتحضير و تنفيذ ومتابعة التوصيات نتيجة عنها.[1]

3 محددات الولاء التنظيمي:

كما سبق و رأينا خلال تطرقنا للولاء التنظيمي أن الباحثين لم يتفقوا على نموذج محدد وبالتالي كل بحاث تطرق لمتغيرات تؤثر على الولاء التنظيمي وبعض هذه المتغيرات اجمعوا عليها والبعض الأخر أوردها باحثون دون آخرين، ففي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم المتغيرات التي لاحظت أن الدراسات تطرقت إليها و أثبتت علاقتها مع الولاء التنظيمي.

3/1 تعريف القيادة الإدارية:

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك لتعدد وجهات النظر والزاوية التي تطرق من خلالها كل باحث لمفهوم القيادة إلى:

- القيادة في لغة مشتقة من الفعل "قائد: أي قام بالعمل للوصول بالجماعة إلى هدف مشترك.[2]

[1] الروشدة، نفس المرجع السابق، ص46.

[2] سامية حسين أبوا نداء، علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2007، ص28.

والقيادة حسب yatel: هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات الآخرين وقيمهم مما يسهل الأنشطة وتحسين العلاقات.[1]

القيادة هي فن التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية اتجاه الجماعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة.[2]

القيادة هي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة ويميزها أفراد المجموعة حيث يسوغ أحد أفراد المجموعة القادة للوصول إلى الأهداف المرسومة.[3]

نلاحظ أن أغلب التعاريف المقدمة تشترك في كون القيادة هي فن التأثير على الآخرين للوصول بهم لتحقيق أهداف المسطرة لذلك علما أن للقيادة أثر على سلوك العاملين، ومن مختلف التعريفات المقدمة نستنتج أن الحديث عن القيادة لا بد من توفر مجموعة من العناصر و هي:

– القائد: وهو حلقة أساسية في عملية القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة وبنقاده مجموعة من الناس، ولقد قام كل من "داني كوسى" و "جون هوفز" بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المؤسسات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة في 10 صفات:

– صقل المقاييس العليا الأخلاقيات الشخصية، حيث أنه لا يجب أن يكون هناك تناقض بين أخلاقه الشخصية و أخلاقياته المهنية، (أن لا ينهي عن شيء و يأتي بمثله)، وإلا اهتزت ثقة العمال به وأيضا ضياع المصداقية.

– النشاط العالي: حيث يتوقع القائد عن الأمور التافهة و ينغمس في حل المشكلات.

– دفع الإنجاز.

– امتلاك الشجاعة وتحقيق الأهداف.

– العمل الجاد والمتفاني مع الإبداع في العمل.

---

[1] عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين، رسالة ماجستير. إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص12.

[2] أحمد عبد المحسن،المهارات القيادية وصفات القائد،www.islamway.com

[3] عمر محمود، القيادة الفعلية والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،126.

– استمرار الحسن.

– مساعدة الآخرين على النجاح.

– الجماعة: لا يمكن أن تكون هناك قيادة ما لم يكن هناك من يقاد، وبما أن القيادة عملية اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن حاجات هذه الجماعة أمرهم للغاية وذلك يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الاحتياجات.[1]

– الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق أهداف مشتركة، والتي من أولويات القائد إيجادها و توجيه سلوك العاملين لتحقيقها في إطار موقف معين.

– ظروف الموقف: فالقائد هو الذي يوجه أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قائد في مواقف معينة، بينما هم غير ذلك في موقف مغاير فظهور القائد يكون من خلال اتخاذ قرار معين في موقف معين.

– التأثير: يعتبر التأثير الأساس في القيادة وهو ناتج عن سلوك الذي يضعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغب فيه.

إذن القيادة هي اتخاذ قرار معين في مواقف معينة لتأثير على جماعة لتلك سلوك معينا يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك.

والقيادة فعل متكرر وهناك عدة أنواع من أنماط القيادة، سنتطرق إليها شيء من التفاصيل في العنصر الموالي.

* **أنماط القيادة الإدارية:** يتأثر نمط القيادي الذي يتبعه القائد شخصية، هناك جدل كبير حول ما إذا كان القائد يولد أم يضع، فهناك من يقول أن القائد يولد بمعنى أنه يولد بالفطرة القيادية. وهنا من يقول أن الإنسان يمكن أن يتعلم بأن يصبح قائدا ونحن في بحثنا هذا نرجع الرأي الوسطي الذي يقول أن الإنسان يولد فيه بعض المميزات التي يمكن أن تجعل منه قائدا ناجحا.[2]

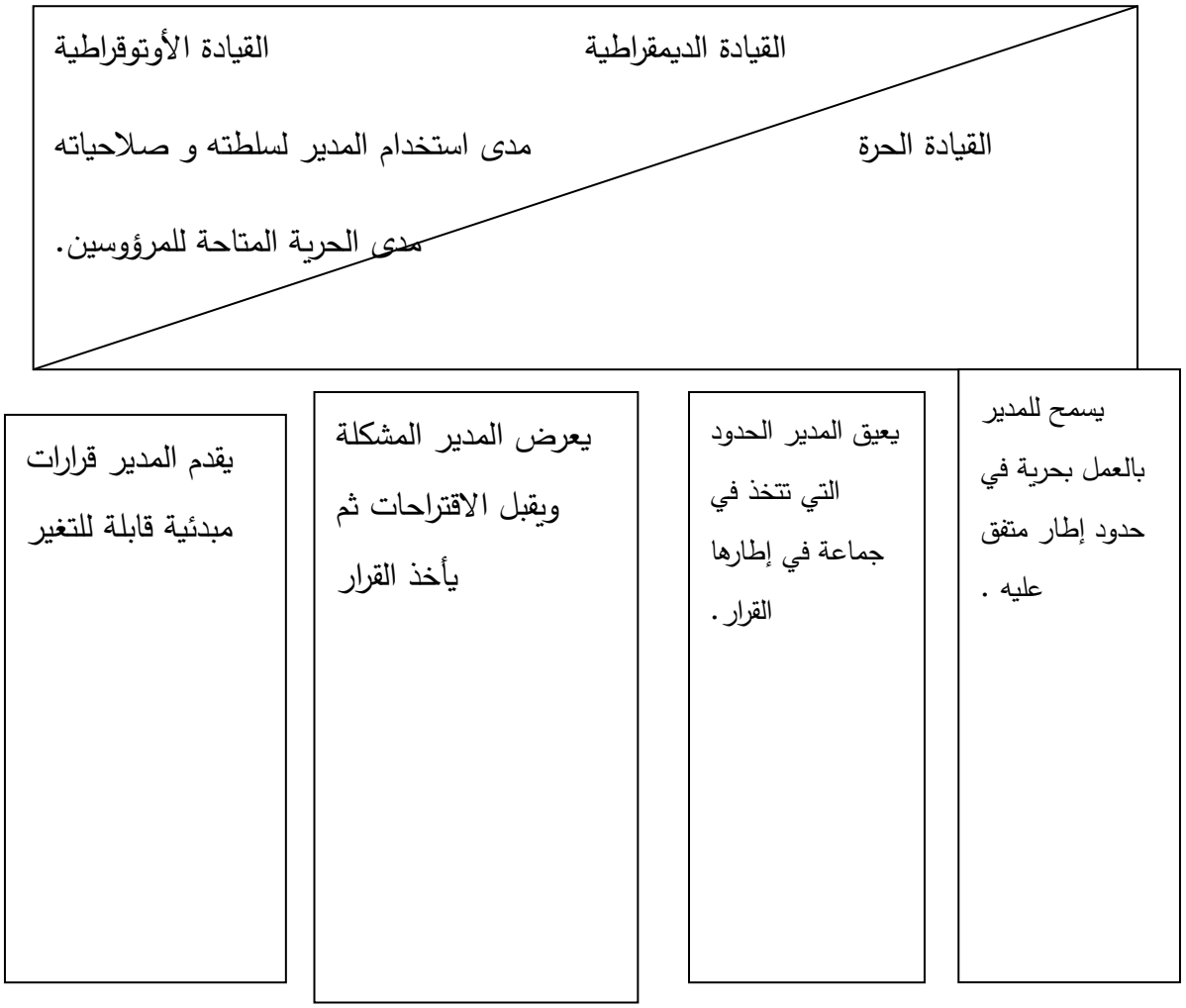
[1] علي عياصرة محمد محمود العود فاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في مؤسسات تربوية، دار حامد للنشر وتوزيع، عمان، 100،2006.

[2] أبو النصر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص218.

ولكن عليه أن يتعلم وينمي باقي قدراته القيادية، والقائد إما أن يختار نمط قيادي معين وإما يمزج بين مختلف الأنماط القيادية حسب حاجة الموقف لذلك والباحثون في هذا المجال اجتهدوا ووضعوا عدة نماذج ونظريات تبين لنا أنماط القيادة التي قد تتبع الشكل الأتي والذي يمثل نموذج تانيناوم وشميت.

القيادة المرتكزة في المرؤوسين ←

القيادة المرتكزة في الرؤساء →



يقدم المدير أفكار و يطلب السؤال ويشجعه ثم يتخذ هو القرار	يحاول المديرإقناع الآخرين بقراراته بعد اتخاذها	يتخذ المدير القرارثم يعلنه

المصدر: أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص321.

ومن خلال الشكل يؤخذ من 3 أنماط القيادة.[1]

– **القيادة الأوتوقراطية:** يدور هدا النمط من القيادة حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور لها حلول في التنظيم إلى سلطة القائد، حيث يحتكر اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده و يعتبر العامل كالآلة عليه يتواجد في مكان المخصص له و يؤدي الأعمال الموكلة إليه دون اعتراض وهذا ما يخلق لدى هؤلاء العمال الشعور بالقصور و العجز وتنعدم الثقة فيها بينهم وبين قائدهم مما يؤدي إلى اللامبالاة وعدم إتقان العمل والشعور بالإحباط و مجرد تفكير الفرد بأنه سيذهب للعمل سيشعر ويميز علما إدارة بين ثلاثة أشكال من القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

– القائد الأوتوقراطي المتشدد أو متسلط: ويتميز بأنه يقوم بكل صغيرة وكبيرة ولا يفرض هؤلاء العمال الشعور بالقصور والعجز وتنعدم الثقة فيها بينهم وبين قائدهم مما يؤدي إلى اللامبالاة وعدم إتقان والشعور بالإحباط.

– القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية حيث يستخدم الإثراء والشقاء ويقلل من استخدام العقاب وهذا يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ القرارات.

[1] بلال خلاف السكارنة، مرجع سابق الذكر، ص177.

القائد الأوتوقراطي اللبق: يعد هذا النمط أقل درجات الاستبداد و أقربها إلى سلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشتركة في صناعة القرار ليست مجدية لكنهم يخلق فيهم شعور المشاركة فعليا، فيكون قصدهم تكوين الإقناع لديهم بما يؤديه.

– **القيادة الحرة:** ويطلق عليها القيادة المطلقة وفي هذا النمط يكون القائد محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة ويترك الحرية للجماعة في اتخاذ القرار و يصبح القائد في حكم المستشار و لا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول تأثير فيهم و يختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في تطبيق العملي، و يرى بعضهم أنه غير مجدي لأن القائد في نظرهم يلقى مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط أو توجيه جهودهم، إذ يرى آخرون أن هذا النمط قد يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي توجهه إلى نمط القيادة الحرة تتمركز حول الآثار السلبية على مرؤوسين أو تنظيم.

– **القيادة الديمقراطية:** ترتكز على ثلاث ركائز أساسية هي العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة فالشخص الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في اتخاذ القرار، والقيادة الديمقراطية تقوم على ثقة في المرؤوسين و الاستفادة من أرائهم و أفكارهم والقائد يتوفر على العديد من صفات أهمها شجاعة الأفراد على المنافسة والتعاون ولا يتمسك بالسلطة في عمله و إنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد مؤتمرات و لقاءات، و هناك من القادة من يأخذ القرار في طرق تنفيذه وهناك من يعمل باتفاق الأغلبية بمعنى أنه يتبنى قرار الذي استقر عليه الأغلبية وهذا هو شائع في الأسلوب الديمقراطي[1].

العلاقة بين نمط القيادة والولاء التنظيمي: اعتمد على مفاهيم القيادة و مختلف أنماط التي تطرقنا إليها، نلاحظ أنها مرتبطة بشكل أساسي بالأفراد و كيفية تأثيرهم حيث أنها تبعا لنمط و مدى تقبل العمل لسلوك قائدهم و ثقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل و أيضا ترتفع معنوياتهم وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المؤسسة و يسعون لتحقيقها، وتزداد عندهم الرغبة في الاستمرار بالعمل، وهذه الناصر تعد الأساسية في ولاء تنظيمي و بهذا كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم وكيانهم وبالتالي ينمو شعور الولاء عندهم والعكس، فكلما اتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كلما نفر العمال من العمل وقلت رغبته في أداء الأعمال الموكلة لديهم وأصبح العمل

[1] بلال السكارنة، مرجع السابق، ص203.

بالنسبة لهم عقوبة وبالتالي قل ولاؤهم لذلك القائد وتلك المؤسسة وفي أول فرصة يختارون التخلي عن المؤسسة التي يعملون بها، ليفتكوا من تسلط قائدهم و أثبتت دراسة "وينر 1982" هذا ما ذكرناه في دراسة سابقة.

بمعنى أن القيادة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد والعمل على تأثيرهم حيث ترتبط بفئات الأفراد أو القادة من خلال رضاهم عن العمل و بالتالي يعملون على تحقيق أهداف هذه المؤسسة و تزداد الرغبة في تطور الاستقرار وهذه أهم عناصر الولاء التنظيمي

3/2 الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هي كلمة استعارها علماء الإدارة في علم الجغرافيا و ذلك لتعبير عن صفة العضوية للتنظيم و لإضفاء صفة التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة في بداية الاستخدام علماء الإدارة مصطلح المؤسسي ثم استقرار على مصطلح مناخ التنظيمي، و لا يزال هذا المصطلح مرتبط بالإدارة التي يصعب تعريفها، و سنتطرق في هذا العنصر إلى التعاريف بهذا المفهوم ومختلف مكوناته.

***المناخ التنظيمي:**

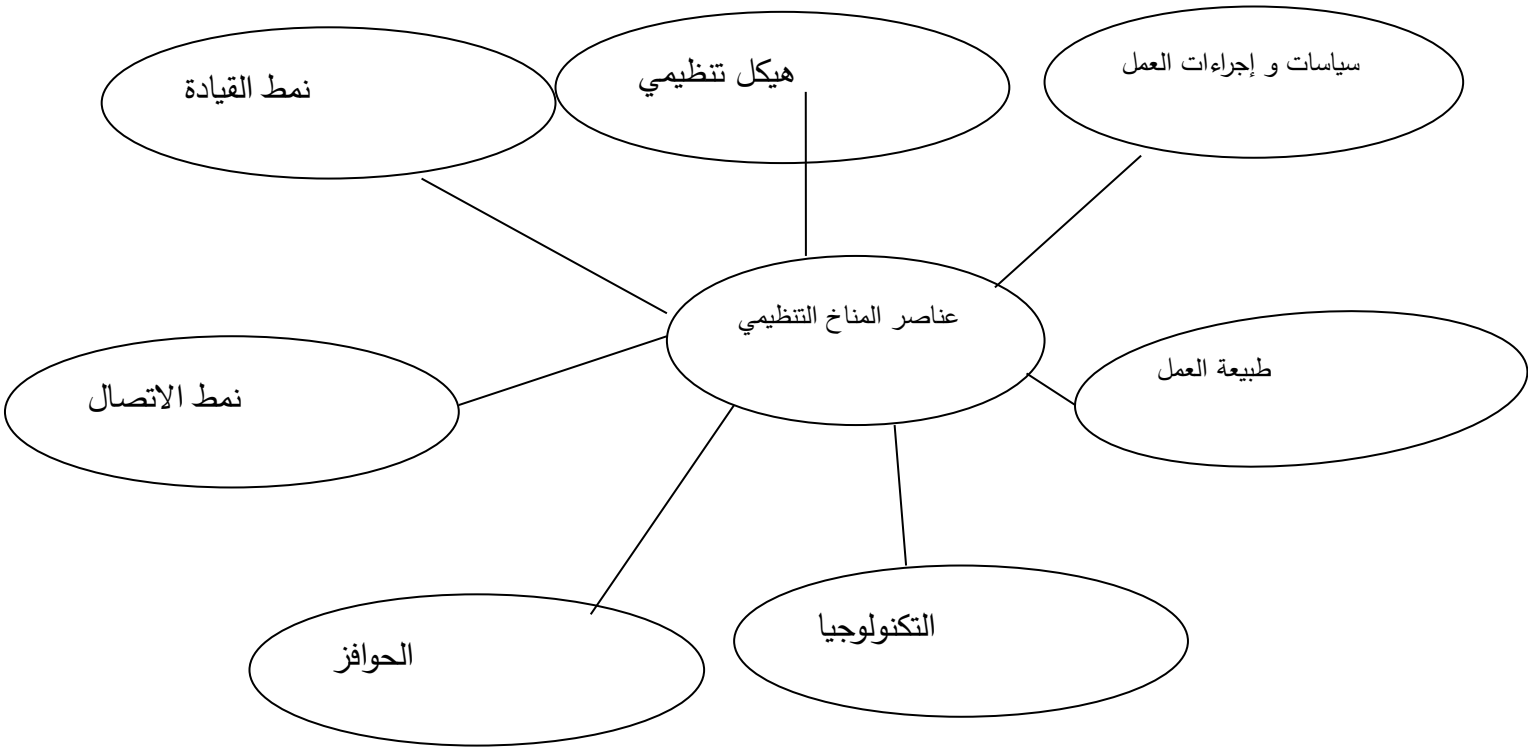
يعرفها " كرميك" و "بريتشارد" على أنه خصائص معينة لها سمة استقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة و تتمثل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها في بيئة العمل في المؤسسة بالإضافة إلى نمط و نظم سياسة العمل، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته[1].

بمعنى أن هذه التعاريف تشير للتنظيم أنه يتأثر بما تحدده الإدارة العليا من النظم و السياسات العمل أي أنه تأثير بنمط القيادة السائدة.

[1] صرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمة، 4 مكتب الجامعي حديث، مصر، 2009، ص258.

المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية لنظم الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة: القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، معتقدات و طرق العمل مختلفة التي تؤثر في العمليات و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة.[1]

عناصر المناخ التنظيمي: يتكون مناخ التنظيمي من عديد المكونات نوضحها في الشكل الأتي:



مصدر: إعداد الطلبة.

نلاحظ من الشكل أن المناخ التنظيمي يكون تفاعل كل هذه العناصر، وقد سبق و تطرقنا لبعض عناصره بالتفاصيل و ذلك لأن دراسات أثبتت تأثيرها كبير على مستوى الولاء التنظيمي، وسنعرف فيما يلي العناصر التي نتطرق إليها:

1 الهيكل التنظيمي :هو الشكل العام للمؤسسة التي يتحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات و طبيعته بين العاملين و بين رؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات مختلفة و ارتباطها الإداري بالمؤسسة لأعلى والمؤسسة الموازية.[1]

[1] متوفي ناجي جواد و آخرون، المرجع السابق، ص5.

2 تكنولوجيا: تعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي فإن كانت تكنولوجيا تقوم على تشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، ويعتمد على الآلة بصفة كبيرة مما يجعل العنصر البشري في المرتبة الثانية ينجم عنه خوف دائم للعمال من فقدان عملهم مما يقلل من ولائه لتلك المؤسسة.

3 نمط الاتصال: إن الاتصال هو الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات و المعلومات والتنسيق بين الإدارة والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونمط الاتصالات له علاقة مباشرة بالهيكل التنظيمي ونمط القيادة، إذن كلما كان الاتصال مفتوح في الاتجاهين يعني من الأعلى للأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى نجد أن الولاء تنظيمي مرتفع والعكس صحيح، والعديد من الدراسات على المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي توصلوا إلى وجود علاقة وثيقة بينهما مثل: دراسة "خالد محمد أحمد الوزن" سنة 2002، التي أجريت على ضباط العاملين بالإدارة العاملة للتدريب والممارسات و الإدارة العامة لمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في البحرين، توصلوا لوجود علاقة إيجابية بين الاثنين فكلما كان مناخ تنظيمي مناخ نسبي و إيجازي كان الولاء التنظيمي أكبر، ومع هذه المتغيرات لها تأثير كبير على ولاء تنظيمي إلا أنه إذ لم يشعر الفرد بالعدالة فلن تحقق الأثر متوقع.

3/3 العدالة التنظيمية و متغيرات الشخصية:

حظيت قيمة العدل والعدالة بمكانة راقية في الإسلام يكفي أنه من بين أسمائه الحسنى سبحانه جل جلاله، حيث أنزل آية في القرآن الكريم " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل أن الله نعما يعظكم به أن الله كان سميعا بصيرا.[2]

*** العدالة التنظيمية:**

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمتها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة و تحقيق الرضا الوظيفي، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة، كاختيارات التوظيفوالأجور المتكافئة. وأدى بهم إلى اعتبار

[1] فاروق فلبية عيده السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، إدارة المؤسسة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، 205، ص265.

[2] القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 58.

العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد إذا ما أدرك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسة سلوكيات سلبية كنقص الولاء للمؤسسة مما يؤدي لزيادة معدل دوران العمل إضافة إلى خلق نوع من الرغبة في الانتقام من المؤسسة وقادتها[1].

والعدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي لأن كل فرد لديه إدراك للعدالة مختلف عن الأخر، فما يكون عادلا في نظر البعض قد لا يكون لدى الآخرين.

وتعود الجذور التاريخية لمفهوم العدالة لتنظيمية لنظرية المساواة والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين مع مداخلاتهم.[2]

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية أنها تمثل الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة، الأسلوب الذي يتخذ من المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة، وهي تعكس مدى شعور العاملين بمعاملة العدالة في وظائفهم تأثير ذلك على العديد من مخرجات تنظيمية .[3]

يعني أن العدالة التنظيمية تسعى لتحقيق أهم أداء المؤسسات وتحقيق الرضا الوظيفي و الاهتمام بالعديد من الظواهر مثل: الأجور حيث اعتبرت أهم مكونات الهيكل التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة، وغياب العدالة التنظيمية يؤدي لمخاطر عديدة سواء علىالفرد أو المؤسسة، وغياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى ظهور العديد من العوامل السلبية كإنقاص الولاء والتغييب....الخ

أبعاد العدالة التنظيمية: للعدالة التنظيمية مفهوم ثلاثي الأبعاد. ويشكلأكثر دقة. يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى 3 أبعاد هي:

1-عدالة التوزيع:Distributive justice

---

[1] Bm touard and undervstencitinge of emplayment discrimination chaining an intergrationg of organization justice and sacial information preening throve psychology vel 54.2001.pp 105-137.

[2] عامر علي حسان عطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء، مجلة قادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، مجلد 10، عدد1، 2007، ص4.

[3] أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام تنظيمي والثقة في إدارة، علاقة بين عدالة تنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية،دون سنة، ص100.

هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت وتتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو مزايا معينة أو الترقيات، وتحقيق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المؤسسة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافئات يتناسب مع بذل جهد مقارنة مع جهود زملائه.

ولفهم أثر عدالة التوزيع علاقة بين العاملين داخل المؤسسة أفضل، يجب تقدير الأهمية الأساسية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين فان زادت تلك الأهمية لدى العاملين. فلإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له أثر أكبر على سلوكهم.

أما في الحالات التي تطغي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فان الإحساس بأهمية عدالة التوزيع أقل أهمية على سلوكهم، ويتضح ذلك جانبين أساسيين:

جانب مادي هيكل التوزيعات ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافئات.

جانب الاجتماعي يعبر عن معاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على مكافئات.[1]

2-العدالة الإجرائية: Procédural justice

يلاحظ في بحوث العدالة التنظيمية كانت تركز فقط على العدالة التوزيعية ثم في بداية السبعينات بدأ الباحثين يأخذون منحى أخر يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة يبنى فقط على نتائج و قرارات، وإنما أيضا على كيفية اتخاذ القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية،إذ يقصد بها مبادئ إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد مكافئات عادلة مثل: وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية، أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات السياسية والمستخدمة في مكان العمل أو العدالة الإجرائية المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين،[2] وقد حددlerenthal من قواعد العدالة الإجرائية:

[1] سامية خميس أبو نداء، مرجع سابق ذكر، 148.

[2] عامر علي حسن العطوي، مرجع السابق، 150.

-قاعدة الطريقة الثانية وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذي يخصم قرار معين دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.

-قاعدة طمس المحاباة وتعني الابتعاد عن الانحياز عن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.

-قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات و الآراء الدقيقة وان هذه المعلومات والآراء تحلل بأقل خطأ ممكن.

-قاعدة القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لإيراد التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.

-قاعدة تمثيل وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد التي تخصم إجراءات قرار معين.

-قاعدة أخلاقية: وتعني كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد.

3-عدالة التعاملات: تمثل معتقدات وأفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها الفرد من صافي القرارات عند وضع إجراءات، كما تمثل عدالة المعاملات التي تخص بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الأساسية أو تفسير الإجراءا ت[1] . وقد أشار العديد من باحثين أمثال BlakelyGremberycolquit إلى عدالة التعاملات تضم نوعين من عدالة:

4-عدالة علاقة شخصية: Interpersonnel justice ويشهد خذا النوع من العدالةإلى مدى احترام وتقدير الذي يعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

5-عدالة المعلومات:Interpersonnel justice وهذه ترتكز على توضيحات مقدمة للعمال من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أ طريقة تخفيض إجراءات معينة، بمعنى آخر عدالة معلومات تعني معرفة مقدمة العمل حول إجراءات وقرارات متعلقة بهم، ومن هنا فان العدالة التنظيمية توفر على رضا الأفراد سواءً فيما يتعلق بالمعلومات أو عدالة مقارنة بما قدمه العامل،

[1] سامية حسين أبو نداء، مرجع سابق، ص152.

عدالة الإجراءات تبنى على أساسها القرارات وبالتالي فان كانت العدالة مدركة من طرف هذا العامل ايجابية سوف يكون مستوى الرضا عنده عال ويشعر بالرغبة في مواصلة العمل لصالح هذه المؤسسة،وأيضا السعي لتحقيق أهدافها، هذا يعني زيادة ولائهم للمؤسسة فقد بينت الدراسات الحديثة في هذا مجال العدالة التنظيمية أن إدراك العامل للعدالة بأبعادها الثلاثة يؤثر على مستوى ولاء تنظيمي[1].

يعني أن للعدالة التنظيمية 3 أبعاد هي: عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف وتتعلق بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور، بالإضافة إلى عدالة الإجراءات والتي تحدد 6 قواعد أساسية تستخدمها المؤسسات، وهي قاعدة الطريقة الثانية وقاعدة طمس المحاباة وقاعدة الدقة والتي تعتمد على الآراء الدقيقة وقاعدة القابلية وقاعدة تمثيلوهي عملية تخصص والقاعدة الأخلاقية بالإضافة إلى عدالة التعاملات والتي تظم جانبين وهي عدالة علاقة الشخصية والتي تهدف إلى الاحترام والتقدير وعدالة المعلومات.

-خصائص شخصية الفرد:

لقد قامت العديد من الدراسات باختبار تأثير الخصائص الشخصية من (السن وأقدمية المستوى التعليمي) على الولاء التنظيمي وسنذكر فيما يلي هذه الخصائص التي تؤثر المستوى التنظيمي وهي كالأتي:

1- السن وأقدمية العمال: الكثير من العلماء توصلوا أنه كلما كبر العمال كلما زاد ولاؤهم للمؤسسة التي يعملون فيها. وتفسير ذلك يعود إلى قلة الخيارات لدى الأفراد وقلة الفرص وإيجاد عمل أخر كلما كبر في السن. وهذا ما بينته دراسة (Hunt et coi 1985 Hrebinaite et Alutto1972).

وأكد الكثير من الباحثين أن تأثير السن مبالغا فيه لأنه غالبا ما يرتبط السن بالأقدمية والموقع الوظيفي لذلك لا نحكم على السن مستقلا وهذا ما بينته دراسة كل من Van 1981 Mottez etMalsh 1987.

لذلك تباين الدراسات حول درجة تأثير السن على الولاء التنظيمي:

2-الجنس: هناك باحثين توصلوا إلى نتائج أن الجنس يلعب دور في الولاء التنظيمي للفرد ومنهم النساء أقل ولاء من الرجال والسبب عدم رضا المرأة عن العمل بصفة عامة أقل من الرجل، وهناك من يرى عدم

[1] قاسم نايف علون، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة علوم اقتصادية وعلوم التسيير، عدد7، 2007، ص60.

وجود علاقة بين الجنس أما الوقت الحالي فلا يوجد تمييز بين الرجل والمرأة حيث المرأة تملك أكثر الامتيازات.

3-المستوى التعليمي: قد يرتبط المستوى التعليمي عكسيا أو طرديا وقد يرجع السبب في علاقة عكسية إلى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد زادت توقعاته من المؤسسة، وعندما يكون الواقع أقل من توقعاته يقل ولائه لتلك المؤسسة، فهو يطمح لما هو أكبر والعكس صحيح أي أن عندما يكون ما وفرته المؤسسة يساوي أو يوافق ما توقعات الفرد يكون مستوى الولاء مرتفع.

4- دوافع وقيم الفرد: كلما نظر الأفراد إلى المؤسسة أنها مكان إشباع حاجاتهم درجة تطابق توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة من زاد الولاء التنظيمي، فتطبيقات نظام الإدارية الديمقراطية والأمن الوظيفي باليابان وما يرتبط بها من إشباع حاجات الفرد يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الولاء التنظيمي باليابان، فمثلا نمط المناخ التنظيمي ونمط الاتصال أوردها (هاربورغ)في نظرية العدالة التنظيمية هي امتدادا لنظرية (أدمز) عن المساواة، وهناك علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.

أي أن للخصائص الشخصية للفرد العامل هي السن و أقدمية العمال بمعنى العامل الذي له وقت طويل يزيد من ولائه للمؤسسة بالإضافة إلى الجنس الذي يعبر أن الرجل أكثر ولاء[1].

4- النظريات المفسرة للولاء التنظيمي وطرق قياسه:

نظرا للأمية البالغة لموضوع الولاء التنظيمي في المؤسسة عامة ولدى العمال خاصة، استلزمت الضرورة إلى التطرق للنظريات التي اهتمت وفسرت الولاء التنظيمي من أجل التعرف على مختلف اتجاهاته.

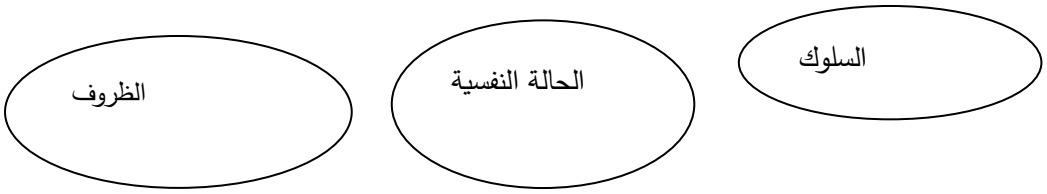
4/1 المدخل الاتجاهي:

يركز هذا المدخل في دراسته لظاهرة الولاء التنظيمي حول العمليات التي تؤدي إلى تفكير الأفراد وتحليل علاقاتهم القائمة مع منظمتهم، فهؤلاء الأفراد إذا كانوا يرون بوجود تطابق بين قيم و أهداف المنظمة و قيمهم الذاتية وهذا هو الأمر الذي يؤدي إلى تطور مستويات الولاء لديهم.

[1] سامي إبراهيم حامد حنونة، مرجع سابق، ص25-28.

إذا هذا المدخل يرى أن الولاء التنظيمي على أنه حالة نفسية للأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها و لقد ركزت الدراسات وفق هذا المدخل على تحديد ظروف المؤدية إلى تطوير الاتجاهات الفكرية لدى الأفراد وكذلك النتائج السلوكية الناجمة عنها داخل المنظمة.[1]

الشكل التالي يوضح تشكل السلوك لدى العمال حسب المدخل الاتجاهي:



4/2 المدخل السلوكي:

يرتكز هدا المدخل في محاولة فهم العمليات التي تؤدي إلى ارتباط العامل بمنظمته و هو يشكل الولاء السلوكي للفرد والذي هو نتيجة إيجابية لتلك القرارات و الإجراءات التي تدعم بقاء الفرد في المنظمة.

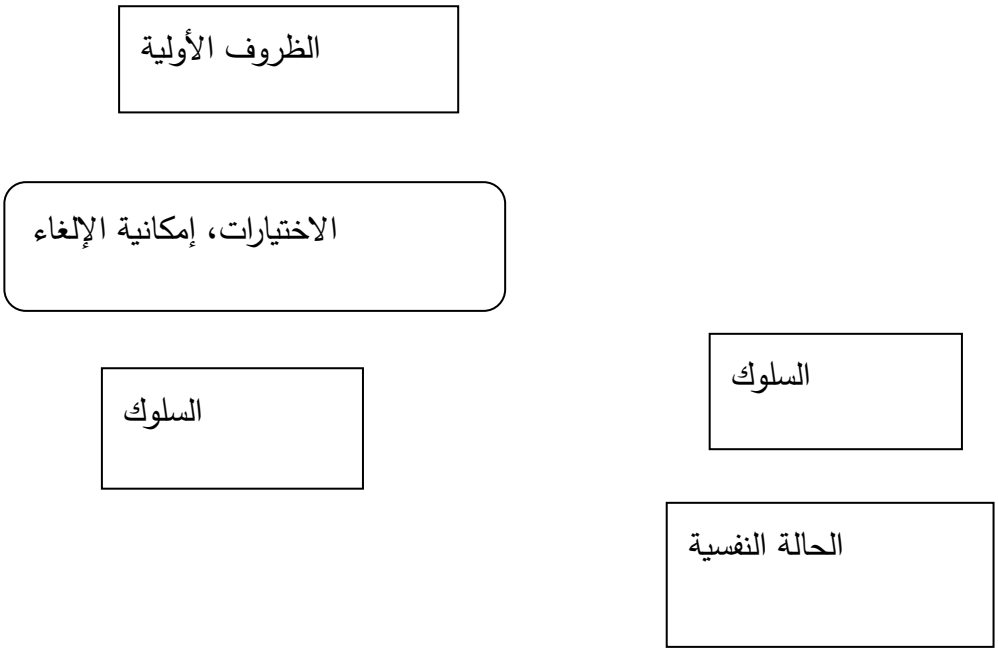
فحسب دراسات السلوكي يرتبط بصفة كبيرة جدا بالتقديرات الشخصية للأفراد حول الخسائر التي يتلقونها من خلال مغادرتهم لمنظمة مع المكافأة و الامتيازات يتلقونها أيضا نتيجة بقائهم، يرى mouday بأن هذا المدخل يرتكز على ظواهر صريحة الناجمة عن الولاء التنظيمي وهذا يتمثل في نسب مرتفعة للحضور لدى العمال والثبات في العمل و الأداء، إلى آخره.

كما أن هذا المدخل حسب mouday الذي يميز بين الولاء السلوكي والولاء العاطفي للأفراد، فالولاء السلوكي يتمثل في رغبة الأفراد في القيام بسلوكيات تخدم وتتوافق مع مصلحة المنظمة عن طريق القيم بجميع المهام الموكلة إليهم بصفة مثالية مع إمكانية إقدامهم على القيام بتضحيات من أجل مصلحة المنظمة.

و slanict يصبح الفرد مقيد بسلوكياته والتي يتم عبرها و استعابة الفرد داخل المنظمة التي يعامل بها.

والمخطط التالي يوضح تشكيل السلوك حسب المدخل السلوكي:[1]

[1] Meyer et Allen. P621.



يوضح هذا الشكل كيفية تنبؤ المدخل السلوكي بوظائف وظروف المسبقة التي تؤدي إلى تطوير الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى توضيحه أيضا لنتائج السلوك و اللذان يتم التأثير عليهما من طرف الظروف الأولية والمتمثلة في اختبار (choice) وكذا إمكانية الإلغاء أو النقص (revoc ability) إن هذه الظروف المسبقة لها دور كبير في التأثير على حالة النفسية للعامل من خلال تأثير عليه و إكسابه اتجاهات جديدة تؤدي إلى قيامه بسلوكيات تعكس ولاءه نحو المنظمة التي يعمل فيها.

أي أن الولاء التنظيمي يمر بمدخلين أساسين وهما المدخل الاتجاهي والذي يعبر عن علاقة الأفراد مع منظمتهم، حيث إن رأوا تطابق بين قيامهم و قيام المنظمة يؤدي إلى تطور الولاء لديهم والتي يعبر الولاء كحالة نفسية تسود الأفراد داخل المنظمة، بالإضافة إلى المدخل السلوكي فإن mouday يرى أن هذا المدخل يرتكز على ظواهر صحيحة الناجمة عن الولاء والتي يلاحظ من خلال نسب حضور العمل و أدائه.

3/4 طرق قياس الولاء التنظيمي:

[1] Stoena .2000.p16.

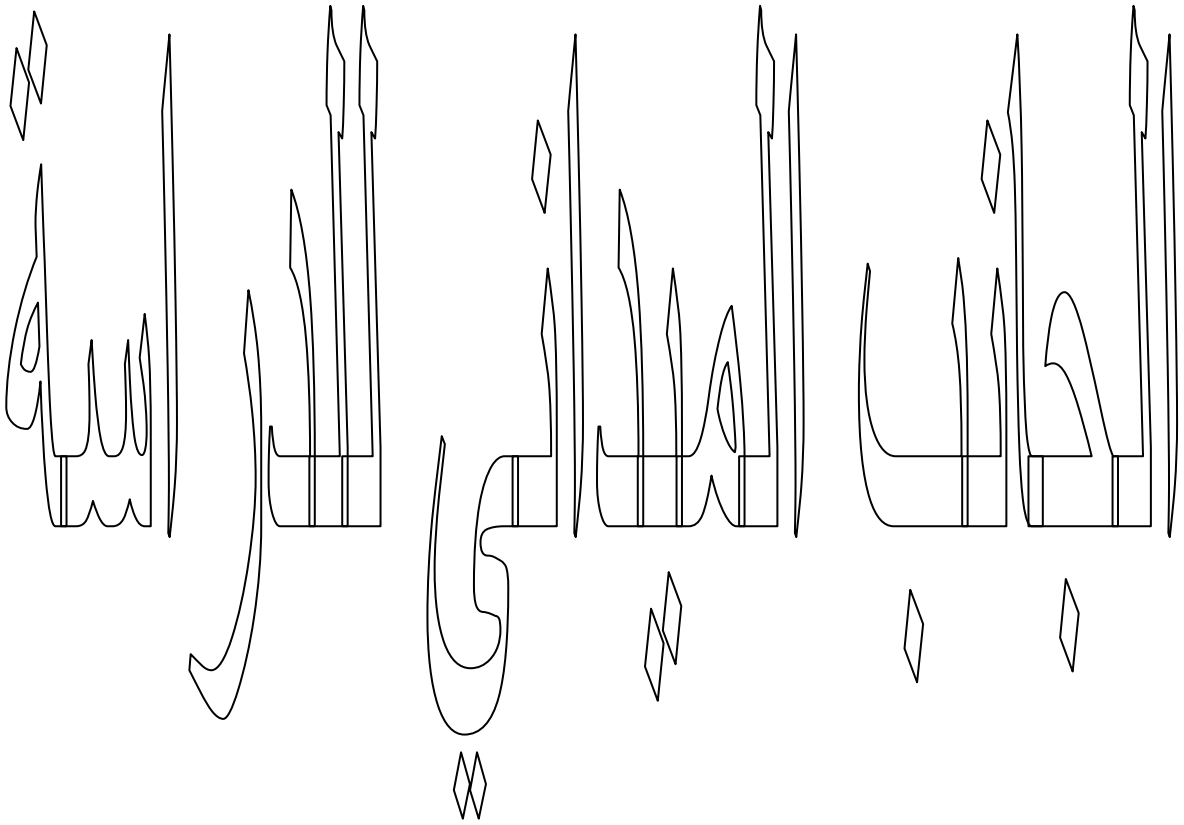
يكمن الهدف من قياس الولاء التنظيمي فيما يوفره من مؤشرات ترتبط بعدة متغيرات كالأداء الوظيفي ودورات العمل والتسرب الوظيفي، مما يعطي للإدارة المنظمات نظرة واضحة حول المشاكل التي تواجهها، كما تساعدها هذه المؤشرات أيضا على تخطيط الإستراتيجيات محكمة لمعالجة هذه المشاكل، إن الإدارة الحديثة تعتمد على معيارين أساسين في قياسها للولاء التنظيمي وهما:

*المعيار الموضوعي: وهو يعتمد على قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية الناجمة عن ذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية، تبين مدى رغبة الفرد في البقاء ضمن منظمة، ومنها تتمكن الإدارة من معرفة المستوى الذي يمتلكه العامل من الولاء التنظيمي.

*المعيار الذاتي: وهو يعتمد في أساليب تقديرية تبرز تقدير العامل بحد ذاته لدرجة الولاء التنظيمي الذي يمتلكها، ويمكن اعتبار هذه التقديرات المقدمة من طرف العامل المؤثر الذي تعتمد عليه المنظمة في تحديد المستوى الموجود في الولاء التنظيمي لديها.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا للولاء التنظيمي في هذا الفصل توصلنا إلى أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها، وهذا من خلال ما ينتج عنه من آثار ونتائج تسهم في ذلك، غير أن هناك أثار أخرى ناتجة عن ضعف الولاء قد تكون السبب الرئيسي في زوالها، وهذا ما توصلت إليه معظم الاتجاهات والنماذج النظرية بصفة عامة من خلال تناولها لموضوع الولاء التنظيمي عن طريق عدد من الدراسات الميدانية التي أكدت على تأثير الولاء التنظيمي بنوعين من المتغيرات وهما الثقافة التنظيمية وكذا القيم التي توجه سلوك العامل و تؤثر في ولائه للمنظمة.



الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بجانبي الدراسة والمتمثلين في الثقافة التنظيمية بمختلف جوانبها و ولاء العاملين الذي زاد االاهتمام به بالنسبة للمنظمات والتي تعمل على تحسينه وتطويره من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة. سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية وذلك لدراسة تأثير الثقافة على ولاء العاملين على أرض الواقع، وهذا من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من طرف الموظفين والعمال، وذلك عن طريق الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة عشوائيا. وتحليل بياناتها.

1-الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-1- مجالات الدراسة

- المجال المكاني:

تم اجراء الدراسة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية المدية:

- نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية المدية:

تأسس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية المدية في أكتوبر 1986 تطبيقا للمرسوم 85-223 يوم 20 أوت 1985 الخاص بالوكالة الإدارية للضمان الاجتماعي، وهي مركبة حسب تقسيم الوكالات بالدرجة الثانية طبقا للمادة 17 من قرار السيد الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي رقم 9 المؤرخ في 1998/03/11. حيث تسير الوكالة 70 رجلا و 30 نساء وتتكفل ب 29000 مؤمن اجتماعيا منهم 1500 منخرط، تنقسم الوكالة إلى عدة مصالح تقوم كل مصلحة بمهام خاصة كما أنها تسير جميع مراكز الدفع والملحقات التابعة لها المنتشرة عبر التراب الولاية.

- تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية المدية:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من قانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 متضمن قانون توجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ويحكمه المرسوم تنفيذي رقم 92-07 مؤرخ في 1992/01/04 المتعلق بصندوق العضوي لضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، والذي يكسب الصندوق شخصية معنوية والاستقلالية المالية يعمل الصندوق على ما يلي:

- توفير الخدمات الاجتماعية المتعلقة لفئات المأجورة وغير مأجورة.

- توفير اتفاقية مع الناقلين الصحيين حتى يتجنب المريض المؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوق المؤمن لهم عبئ التكاليف متعلقة بالتنقل نحو المؤسسات صحية، مثل: سيارة الإسعاف الطبية يُنقل على متنها المريض.

– توفير اتفاقية مبرمة مع الممارسين الخواص لصانعي النظارات الطبية بالنسبة للأطفال من سن الثالثة إلى السادسة من العمر، وكذلك الطفل في سن التمدرس إلى السن الواحد والعشرين والذي يتعلق بالنسبة للأطفال ذوي نقص البصر.

– توفير اتفاقية مع المراكز الخاصة لتصفية الدم والعجز الكلوي.

– تأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية التي يتكفل بها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

– تأمين على الوفاة والعجز والأمومة التي يضمنها صندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

– مصالح المؤسسة:

1 مصلحة الوقاية: هي عبارة عن نشرة إعلامية تصدر من مدير الوقاية من حوادث العمال والأمراض المهنية، ولكي يتجسد الهدف يجب تحسين الظروف العمل حتى وان وصل حوادث 100 وتبقي الوقاية الحل الأمثل لحماية العامل.

2 مصلحة الإحصائيات و الأرشيف والتوثيق: تعمل على حسب مستقبلية فيما يخص زيادة المؤمنين القيام بالإحصاء والموظفين المرضي بالكلى قيام بعملية حسابية لكل شهر واحتساب مجموع الشهور في آخر السنة.

3 خلية الإصغاء: أنشأت بغية الإصغاء للمؤمنين الذين يعرضون القرارات الصادرة من المؤسسة وتعمل على امتصاص غضب بغية تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

4 مصلحة الشفاء: تعمل على جمع المعلومات الخاصة بالمؤمنين عن طريق وثائق ثم تجمع هذه المعلومات في مصلحة الشفاء وتقوم بإرسالها إلى الجزائر وتقديمها إلى المؤمن.

5 مديرية العمليات والمالية: تحضير وتنسيق مع الهياكل المعنية مشروع ميزانية الصندوق من أجل تنفيذها.

السهر على حسن سير العمليات المالية وفق قوانين المعمول بها.

6 مديرية التحصيل والمنازعات:

السهر على احترام اجل مستحقاتها طبقا لقانون ضمان اجتماعي.

متابعة النزاعات.

ترقيم المؤمنين اجتماعيا ومستخدمين رقم التسجيل الوطني.

- المجال الزمني:

تم اجراء الدراسة الميدانية انطلاقا من شهر مارس من خلال الدراسة الاستطلاعية التي مكنتنا من التعرف على مصالح المؤسسة ومجالها البشري، والتعرف على أبعاد الموضوع والذي مكننا من بناء الإشكالية وبعدها الاستبيان والذي تم توزيعه واسترجاعه في الفترة الممتدة من 10إلى 13 ماي 2021.

1-2- منهج الدراسة:

تعريف المنهج لغة: المنهج بوزن المذهب والمناهج هو الطريق الواضح وفي اللغة الانجليزية فان كلمة Méthod:تعني النظام والترتيب وظيفة عمل شيء.

اصطلاحا: هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من اجل اكتشاف الحقيقة أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار آو الإجراءات من اجل الكشف عن الحقيقة التي تجهلها أو من اجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها.[1]

المنهج هو الدراسة الفكرية الواعية للمناهج المختلفة التي تطبق في مختلف العلوم تبعا لاختلاف موضوعات هذه العلوم وقسم من أقسام المنطق وليس المنهج سوى خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة.[2]

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

[1].د.صلاح الدين شروخ نقلا عن عمار بوحوش,منهجية البحث العلمي,دار العلوم للنشر والتوزيع,عنابة,ص.90.

[2]عامر مصباح نقلا عن عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات,منهجية إعداد البحوث العلمية,موفم للنشر,الجزائر,2006,ص.23.

المنهج الوصفي: هو أسلوب و طريقة لتحليل المعلومات حول قضية أو موضوع علمي خلال فترات زمنية محددة، بغرض التوصل لاستنتاجات علمية دقيقة، ثم القيام بعملية التفسير الموضوعي.

و يعرف أيضا: أسلوب منهجي يستعمل لتتبع مشكلة علمية و التعبير عنها بشكل كمي أو كيفي، كما يمكن التعبير عنها بشكل كمي و كيفي لتوضيح الخصائص و السمات والتعرف على العلاقة بين المتغيرات.[1]

"في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة كما هي في الواقع ،ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استجابات تسهم في فهم الواقع وتطويره".[2]

1-3- عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة. وهي عينة من عينات الاحتمالية وهي إجراء أساسي يظهر من جديد في مرحلة ما أو أخرى في الأصناف الأخرى، وهي الاستعانة بالصدفة في اختيارنا للعناصر[3]، فاختيار عنصر من مجتمع بحث ما غير معروف بحيث أنه من المستحيل أن نعرف لكل من البداية حظ مساو أم لا لأن يبقى ضمن العينة.

تحديد العينة: قمنا في هذه الدراسة باختيار العينة العشوائية البسيطة.

حجم العينة: لدينا 100 عامل قمنا باختيار نسبة السبر 2/1 ومنه قمنا بالعملية كالتالي:

$$120 \times 2/1 = 50$$

[1] موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص37.

2- عبيدات ذوقان و آخرون ،**البحث العلمي** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الريا ض ، 1997،ص ،187.

[3] موريس أنجرس، نفس مرجع سابق، ص304.

حجم العينة هو 50 مفردة

1-4- أداة جمع البيانات:

الاستبيان:

إن اختيار الباحث لأدوات جمع البيانات يرتبط بطبيعة المشكلة والفرضيات، وهي التقنية المستعملة في دراستي.

وكون الموضوع الذي نحن بصدد دراسته يندرج ضمن التحليل الكمي المعتمد على الأداة الإحصائية، فإن نقدية جمع المعلومات الرئيسية هي الاستمارة التي تعتبر أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات، وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية.[1]

وهي أداة تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث المراد إجرائه، وبالتالي عدم الخروج عن مقاييسه ومضامينه، فبدونها لا يستطيع الباحث جمع الحقائق العلمية والمعلومات الواقعية من مجتمع البحث وذلك انطلاقا من الفرضيات، قد قمنا ببناء الاستمارة بما يستجيب والطرح الإشكالي للموضوع.

شملت ثلاث محاور:

المحور الأول تعلق بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

المحور الثالث: الولاء التنظيمي.

1-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل دراسة وتحليل hالاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSإصدار 23، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.

[1] موريس أنجرس، نفس المرجع السابق، ص197.

– المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.

_ اختبار التوزيع الطبيعي.

– معامل ألفا كرونباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

–الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي، درجة المعنوية ومعاملاتالارتباطR، معامل التحديد R^2 ومعامل انحدارB، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج اختبارات المستخدمة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

صدق وثبات الاستبيان:

أ: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Skewness، Kurtosis)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) "يجب أن يكون محصور بين [1 ، –1] و(Kurtosis)محصور بين [3،–3][1].

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.161–و 0.857 –وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.540–و 1.316 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

[1] محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008، ص140.

الجدول رقم (1): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
الثقافة التنظيمية				
القيم التنظيمية	3,27	5,521	6,44	-6,609
السلوك التنظيمي	3,27	4,206	6,44	13,45
الولاء التنظيمي				
الانتماء	3,27	5,89	6,44	10,984
المشاركة في اتخاذ القرار	3,27	4,37	6,44	5,341

ج: ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياسوللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ(Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

1- معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية :

أ- معامل ألفا كرونباخ لبعدالقيم التنظيمية:

الجدول رقم (2): معامل الثبات لفقرات لبعدالقيم التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
7	0.535

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعدالقيمالتنظيميةيفوق (50 %)،حيثكانت نسبته(53%)وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

ب-معامل ألفا كرونباخ لبعدالسلوكالتنظيمي:

الجدول رقم (3): معامل الثبات لفقرات لبعد السلوكالتنظيمي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0.465

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعدالسلوكالتنظيميأقل من (50 %) حيث كانت نسبته (46.5 %) هذا يعني أن ثبات هذا البعد متوسط .

2-معامل ألفا كرونباخ لمحور الولاء التنظيمي:

أ- معامل ألفا كرونباخ لبعد الانتماء :

الجدول رقم (4): معامل الثبات لفقرات لبعدالانتماء

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
9	0.536

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعدالانتماءأكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (53.6%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول .

4- معامل ألفا كرونباخ لبعد المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (5): معامل الثبات لفقرات لبعدالمشاركةفياتخاذالقرار

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا

6	0.621

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعدالمشاركةفياتخاذالقرارأقل من (% 50) حيث كانت نسبته (62.1 %) هذا يعني أن ثبات هذا البعد مقبول .

5-معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (6): معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
28	0.751

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (% 50) حيث كانت نسبته (75.1 %) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول

2: عرض تحليل بيانات الدراسة الميدانية

2-1- تحليل البيانات الشخصية:

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الأقدمية، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

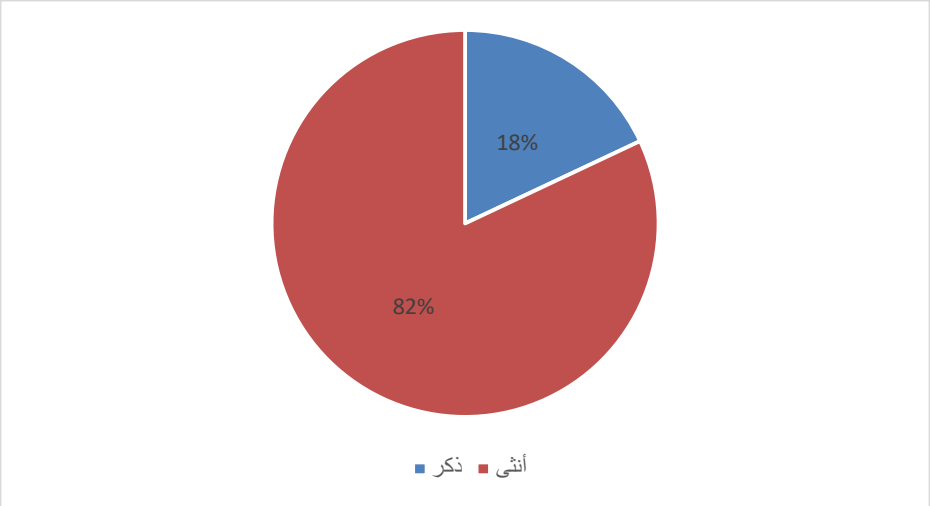
1:توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

يمثل الجدول رقم (7) والشكل رقم(1) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (7): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	9	%18
أنثى	41	%82
المجموع	50	100%

الشكل رقم (1): توزيع العينة حسب الجنس



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور لا تساوي نسبة الإناث، بحيث بلغت كليهما نسبة 82%إناث و هذه النسبة تمثل الاتجاه العام، وبالمقابل 18%ذكور ويمكن إرجاع هذا الفرق إلى طبيعة العمل في المؤسسة، حيث تغلب عليها الوظائف الملائمة لجنس الإناث باعتباره يتطلب الانضباط والتقيد بأوقات العمل في الوقت المطلوب، بالإضافة أيضا إلى المؤهلات الدراسة.

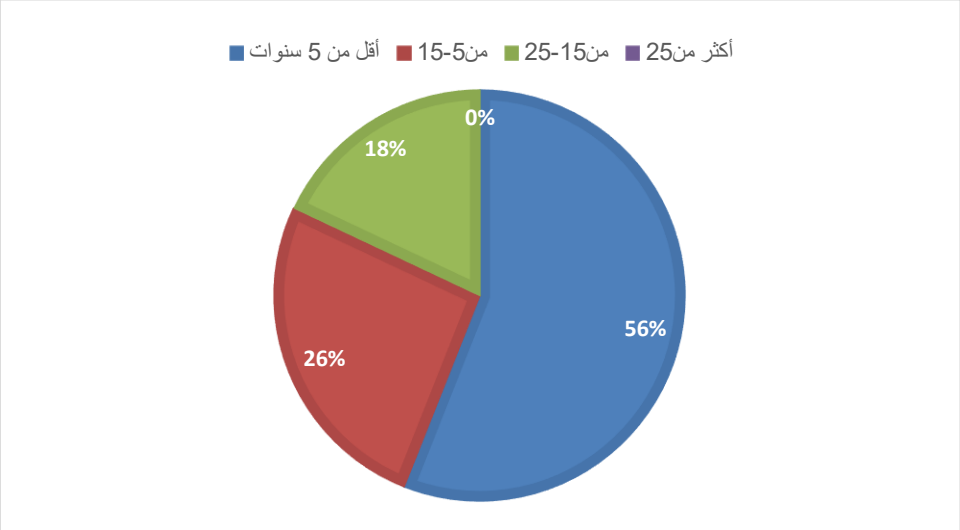
2:توزيع العينة حسب السن:

يمثل الجدول رقم (8) والشكل رقم (2) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (8): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
من20-30	**37**	**%74**
من30-40	**9**	**%18**
من40-50	**4**	**%8**
أكثر من50	**0**	**%0**
المجموع	**50**	**%100**

الشكلرقم(2):توزيع العينة حسبالسن



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه الذي يبين سن أفراد العينة، أن نسبة 74% تتراوح من عشرين سنة إلى ثلاثين سنة وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام، بالمقابل نجد نسبة 18% تتراوح من بين ثلاثين إلى أربعين سنة، تتدعم هذه النسبة ب 8% التي تمثل سن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من أربعين إلى خمسون سنة، وتبقى أكثر من خمسين سنة نسبة معدومة، نستنتج من خلال التحليل الإحصائي للجدول:

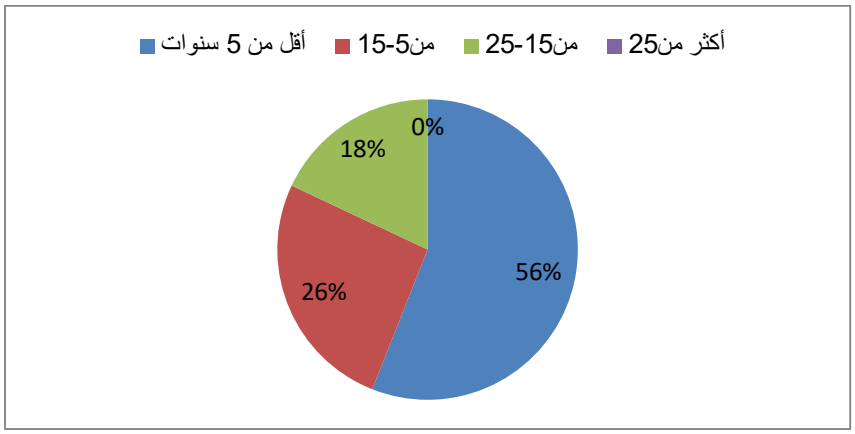
مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية المدية تعتمد على الفئة الشبابية وهذا ما توضحها النسبة 74%، باعتبارها تحقق الفعالية وزيادة مشاركة عمالها في صنع القرارات للمؤسسة.

3-توزيع العينة حسب المستو ىالتعليمي:

يمثل الجدول رقم (9) والشكل رقم (3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

المستوىالتعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %
ثانوي	11	%20.8
جامعي	35	%66.0
تكوين مهني	3	%5.7
دراسات عليا	4	%7.5
المجموع	50	%100

الشكل رقم (3):توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبةللمبحوثين هم من المستوى الجامعي بنسبة 66% إذ تمثل الاتجاه العام، تقابلها نسبة ثانوي بنسبة تقدر ب 20%، أما التكوين المهني والدراسات العليا

فنسبتهم ضعيفة حيث قدرت كلاهما بـ13.2%، وهذا يعود لضعف الطلب على التكوين والدراسات العليا في عملية التوظيف.

يتضح من خلال الجدول أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء تعتمد في توظيفها على خريجي الجامعات، وبذلك تعمل على استقطاب اليد العاملة المؤهلة ذات كفاءة عالية والتي تضمن حسن تسيير المؤسسة وفتح أبواب الشغل أمام خريجي الجامعات.

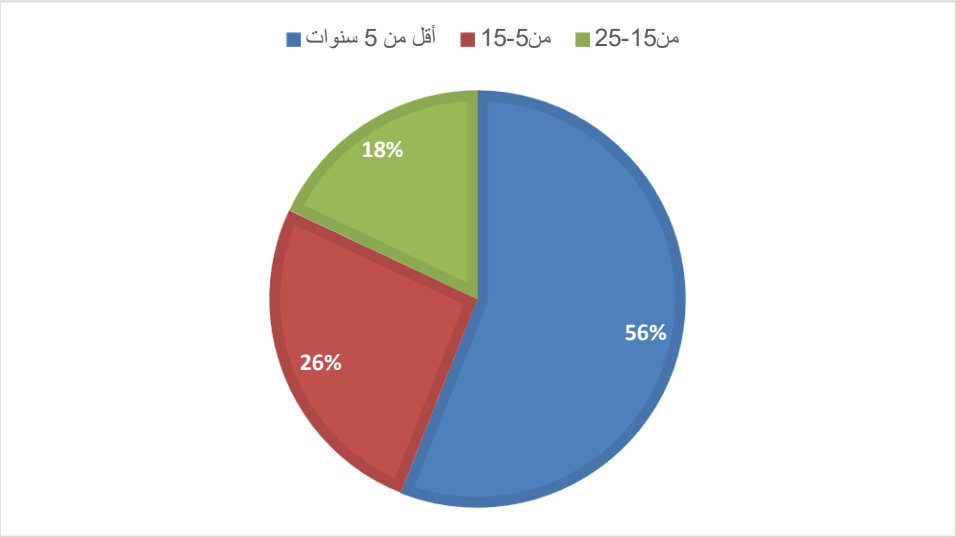
4-توزيع العينة حسب الرتبة المهنية

يمثل الجدول رقم (10) والشكل رقم(4) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الرتبةالمهنية:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الرتبةالمهنية

الوضعالمهني	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار	**31**	**%62.0**
تحكم وإشراف	**9**	**%18.0**
عون تنفيذي	**10**	**%20.0**
المجموع	**50**	**%100**

الشكل رقم (4):توزيع العينة حسب الرتبةالمهنية



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الموظفين المؤطرين من المبحوثين الذين يشغلون رتبة إطار قدرت ب56% والتي تمثل الاتجاه العام، إذ تقابلها نسبة العون التنفيذي 26%،أما التحكم والإشرافبلغتنسبتهم 18%،وهذايؤكدأنأكثرالموظفينالمستجوبينهم إطارات في المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة العمال بالمؤسسة باعتبارها مؤسسة خدماتية، يتضح أن المؤسسة محل الدراسة ترتكز على الإطارات.

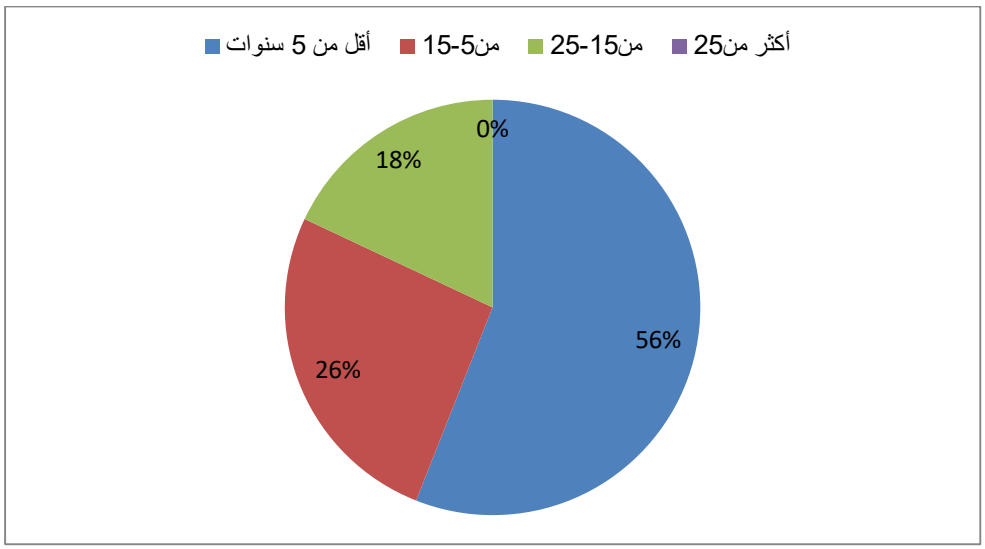
5:توزيع العينة حسب الأقدمية :

يمثل الجدول رقم (11) والشكل رقم (5) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	**28**	**%56**
من5-15	**13**	**%26**
من15-25	**9**	**%18**
أكثر من25	**0**	**%0**
المجموع	**50**	**%100**

الشكل رقم(5)توزيع العينة حسبالسن



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة 56% أقل من خمس سنوات، يمثل الاتجاه العام، بالمقابل نجد 26% تتراوح بين خمس سنوات إلى خمسة عشر سنة، تتدعم هذه النسبة 18% من بين خمسة عشر إلى خمسة وعشرون سنة.

نستنتج من خلال هذا الجدول الإحصائي أن معظم العمال جدد باعتبار أن العامل يسعى إلى تنمية قدراته واكتساب قدرات ومهارات تؤهله إلى تحسين أدائه وزيادة انتمائه للمؤسسة وذلك عن طريق اكتساب سلوكيات و قيم التي تتماشى وقيم المنظمة.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة:

بغرض تقييم متغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة صندوق لضمان الاجتماعي فرع المدية،سيتم تحليل الجداول المركبة لكل من القيم التنظيمية والانتماء. هذه ليست متغيرات الدراسة.

2- 2-عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (12): يبين تأثير الرغبة في تغيير المؤسسة على نمط العمل بالمؤسسة:

		تغيير المؤسسة بمؤسسة أخرى						Total	
		أبقى في المؤسسة		أغادر المؤسسة		على حسب الامتيازات المقدمة			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	%	ك
نمط العمل الذي يسود في المؤسسة	العمل الجماعي	9	%47.37	9	%100	22	%100	80%	40
	العمل الفردي	10	%52.63	0	0%	0	0%	20%	10
Total		19	%100	9	%100	22	%100	%100	50

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين وتقدر نسبتهم ب 80% يؤيدون نمط العمل الجماعي هذا يمثل الاتجاه العام، تقابلها نسبة 20% نمط العمل الفردي، وتوزيع البيانات حسب تأثير أسباب تقديم هذه الاقتراحات عن مدى رضا عن نمط العمل يتضح ما يلي:

بالنسبة للمبحثين اللذين يقترحون تغيير المؤسسة بمؤسسة أخرى، يقدمون اقتراحات دافعة نحو تغيير المؤسسة حسب الامتيازات المقدمة المقدرة ب 22 مبحوث والتي بلغت نسبتهم 100% راضون عن العمل الجماعي المقدم لهم، بينما المبحوثين الآخرين اللذين راضون عن العمل الفردي نسبتهم معدومة.

و بمرور للمبحوثين اللذين يقدمون اقتراحات حول مغادرة المؤسسة والمقدر عددهم ب 9 مبحوثين فإن نسبتهم 100% اللذين يقدمون اقتراحات لمغادرة المؤسسة لأسباب متعددة منها: الأجر، عدم الإحساس بالانتماء، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن 19 من المبحوثين يؤيدون البقاء في المؤسسة وهذا راجع إلى: الإحساس بالانتماء داخل المؤسسة واكتساب قيم وسلوكيات تعزز للعامل البقاء المؤسسة، وروح العمل الجماعي والعمل مع الفريق.

الجدول رقم (13): يبين تأثير العلاقة السائدة في المؤسسة على نوع العلاقات برؤساء العمل والعلاقة

		نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة						Total	
		علاقة زميل بزميله		علاقةعملوأداءواجب		علاقة إذعان			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	%	ك
نوع العلاقات التي تربطك برؤسائك في العمل	علاقاتصراع	0	0%	10	20%	0	0%	20%	10
	تعاون	0	0%	31	62%	0	0%	62%	31
	تنافس	0	%0	9	18%	0	%0	18%	9
Total		0	0%	50	100%	0	0%	100%	50

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين التي بلغت نسبتهم 62 % يؤيدون علاقات التعاون، وهذا يمثل الاتجاه العام، بالمقابل نجد نسبة 20 % اللذين يؤيدون علاقة صراع داخل المؤسسة، في حين تليها نسبة 18% علاقة تنافس، وبتوزيع البيانات حسب نوع العلاقات التي تربط العمال برؤساء العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين راضون على علاقات التعاون داخل المؤسسة، بحيث أن غالبية المبحثين لديهم دافعة الشعور والانتماء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14): الجدول يبين تأثير الهدف الذي يسعى إليه العاملون بالمؤسسة غالبا التنظيمية على الرضا عن الأجر .

		الهدف الذي يسعىإليهاالعاملون بالمؤسسةغالبا						Total	
		تحقيقأهدافالمنظمة		الحصول على أجرأفضل		الحصول على امتيازات			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	%	ك
الرضا عن الأجر	نعم	9	50%	0	0%	9	100%	36%	18
	لا	9	50%	23	100%	0	0%	64%	32

Total	**18**	**100%**	**23**	**100%**	**9**	**100%**	**% 100**	**50**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة **64%** من المبحوثين غير راضين عن الأجر المقدم لهم وهذا يمثل الاتجاه العام، في المقابل نسبة **36%** راضون عن الأجر المقدم لهم.

ومن خلال توزيع البيانات يتضح أن ما يسعى إليه العاملون في غالب الأحيان هو تحقيق الأهداف المرجوة التي من بينها الأجر، بينما العمال غير راضين عن الأجر راجع إلى: أن في اعتبارهم الأجر لا يتوافق وسعات العمل بالإضافة إلى الجهد الكبير في أداء العمل مما يزيد من شعور العامل بالاغتراب وهذا إليه كارل ماركس في نظريته والتي مفادها أن المؤسسة لا تعطي حق العامل، وكذا راجع لعدم تلبية حاجيات العامل كما ذكرها ماسلو في نظريته للحاجات.

بينما المبحوثين الذين هدفهم هو الحصول على امتيازات بالمؤسسة فهم راضون عن الأجر والذي قد يرجع إلى طبيعة المنصب الذي يشغلونه، فقد تجاوزوا متغير الأجر إلى البحث عن السبل التي تحقق لهم الحصول على امتيازات بالمؤسسة والتي قد تكونوا عبارة عن ترقية إلى منصب أفضل أو تكوين علاقات تسمح لهم بتحقيق أهداف شخصية أو غير ذلك من الأمور. بالمقابل فإن سعي المبحوثين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة جعلهم ينقسمون بين راض عن الأجر وعدم الرضا عنه.

ومنه نستنتج أن تحديد المبحوثين لأهدافهم بالمؤسسة يؤثر على شعورهم بالرضا عن الأجر.

جدول رقم (15) يبين نمط العمل الذي يسود في المؤسسة:

تكرار / نمط العمل	تكرار	النسبة
العمل الجماعي	36	%72
العمل الفردي	14	%28
المجموع	50	%100

يبن الجدول أعلاه نمط العمل الذي يسود المؤسسة، حيث يتضح أن نمط العمل الجماعي هو الغالب أو السائد داخل المؤسسة إذ تقدر نسبته ب 72% وهذا يمثل الاتجاه العام، وهذا ما أشار إليه آلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية أم العمال يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي كما نجده يتفق مع نظرية ماج جريجور، وفي المقابل نرى أن 28% من المبحوثين يفضلون العمل الفردي على العمل الجماعي وهذا لتفادي الرقابة وروح الإتكالية ولتغطية سلبياته نحو العمل وهذا ما جاء في نظرية X و Y.

جدول رقم (16) يبين القيم التي يوفرها فريق العمل

التكرار / قيم العمل	تكرار	النسبة
تعاون	12	%24
تضامن	10	%20
تنافس	10	%20

صراع	6	%12
تفاهم	8	%16
لا شيء	4	%8
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين القيم التي يوفرها فريق العمل، فحسب إجابات المبحوثين قدرت نسبة المبحوثين الذين يوفرون قيم التعاون ب 24%، إذ تقابلها نسبة 8% من العمال المبحوثين الذين يرون أن فريق العمل لا يوفر أي شيء، هذا حسب أجوبتهم في حين نجد من صرحوا بأن فريق العمل لا يوفر سوى الصراع والتي قدرت نسبتهم ب 12%، كما أننا نجد نسبة 20% من أبدوا أن فريق العمل يوفر التضامن في نفس الوقت التنافس عن العمل، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه، كما هناك نسبة 16 % يرون أن فريق العمل تسوده علاقات العمل ويعمل على توفيرها.

الجدول رقم 17: يبين تأثير أهداف المؤسسة على أولويات المبحوثين

		م اتسعى إليه المنظمة				Total	
		تطوير الإحساس بالعضوية		تنمية روح الإبداع والابتكار			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	%	ك
الأهم بالمؤسسة لتحقيق أهدافك	الأداء	100%	81	100%	32	% 100	10
	تكوين علاقات مع الرؤساء	0%	0	0%	0	0%	0
	تكوين علاقات خارج المؤسسة	0%	0	%0	0	0%	9
Total		100%	18	100%	32	% 100	50

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أننسبة المبحوثين راضين على الأمور الهامة في المؤسسة والتي تقدر نسبتهم ب 100%لتحقيق أهداف من خلال الأداءوهذا يمثل الاتجاه العام، إذ تقابلها نسبة معدومة بالنسبة لتكوين العاملين العلاقات مع الرؤساء سواء داخل أو خارج المؤسسة، وتتوزع البيانات حسب ما تسعى إليه المنظمة، والهدف الذي تسعى إليه المنظمة يتضح فيما يلي: نجاح مؤسستها واستمرارها، تطوير فعاليتها ومكانتها، والعمل على تكريس القيم وسلوكيات جماعية داخل المؤسس، بالنسبة للمبحوثين الذين يقدمون اقتراحات لتطوير الإحساس بالعضوية في المؤسسة وعددهم 18 مبحوث، ونلاحظ أن أغلبيتهم راضون عن الأداء الجيد والتي تمثل نسبتهم 100% من خلال شعورهم بالعضوية والانتماء، فتقابلها النسبة المعدومة حول تكوين العلاقات خارج المؤسسة وهذا ما أك عليه وليام أوتشي في نظريته مدخل الثقافي الذي يؤكد القيم التنظيمية هي التي تترك الفرد يشعر بالإحساس بالعضوية والانتماء للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

وبالمرور للمبحثين اللذين يسعون إلى روح الإبداع والابتكار وهو جزء مهم في المؤسسة التي تسعى المؤسسة لتحقيقه والمقدر عددهم ب 32 والمقدرة نسبتهم ب 100% راضين عن الأداء الجيد للمؤسسة، بالمقابل لا نجد المبحوثين اللذين يسعون لتكوين علاقات مع الرؤساء وهذا راجع إلى تقديم حلول للمشاكل، وتحسين ما هو موجود داخل المؤسسة، وتحسين صورة المؤسسة وتغيير أنماط وطرق العمل.

وأن ما تسعى إليه المنظمة هوتنميةروحالإبداعوالابتكار بالدرجة الأولى ثم تطويرالإحساسبالعضوية بالدرجة الثانية.

الجدول رقم 18: يبين تأثير قيم فريق العمل على التزام المبحوثين بالدوام

		القيم التي يوفرها فريق العمل												Total	
		التعاون		التضامن		التنافس		الصراع		التفاهم		لا شيء			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	%	ك
مدى التزامك بالعمل أثناء الدوام	ألتزمبالدوام	13	% 100	9	% 100	9	50%	0	0%	0	0%	10	% 100	82%	41
	أنتقلبينالمصالحأثناءالدوام	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%	0

	أكثر من الغياب	0	%0	0	0%	9	50%	0	0%	0	0%	0	0%	18%	9
	Total	13	% 100	9	% 100	18	% 100	0	% 100	0	% 100	10	% 100	% 100	50

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أغلب الموظفين المستجوبين والتي نسبتهم تقدر ب 82% ملتزمون بالدوام وهذا يمثل الاتجاه العام، بالمقابل تنعدم النسبة التي تمثل انتقال العمال بين المصالح أثناء الدوام، بينما اللذين يبدون رأيهم بالتضامن فيما بينهم بلغ عدده تسعة يقومون بالالتزام في الدوام، بإضافة إلى اللذين يبدون رأيهم بأنه هناك تنافس في العمل عددهم تسعة مبحوثين وتقدر نسبتهم ب 50%، تقابلها نسبة 18%اللذين يكثرون التغيب أثناء الدوام والمقدر عددهم ب تسعة مبحوثين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين ملتزمون بالدوام وهذا من خلال مشاركتهم بأفكارهم واقتراحاتهم من أجل الحصول على ترقية وتحفيز وأجر مناسب لساعات العمل.

2-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (19): يبين تأثير مستوى التعبير عن الاقتراحات علة موقف الرؤساء منها:

	مستوى ي التعبير عن مقترحاتك وأفكارك							
Total	معبعضالزملاء		لاتعبرعنمقترحاتك وأفكارك		كلالمصالحالمكونةلـ لمؤسسة		المصلحةالتي تعمل فيهافقط	
ك %	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار

22	%44	%100	9	0%	0	100%	9	%30.74	4	الاستماعإلىاقتراحاتك	موقف الرؤساء من الاقتراحات
19	%38	0%	0	53%	10	0%	0	%69.23	9	رفضالاستماعإلىاقتراحاتك	
9	%18	0%	0	%47.36	9	0%	0	0%	0	الاستماعإلىاقتراحاتكوعدماالأخذبهابعينالاعتبار	
50	%100	%100	9	%100	19	%100	9	100%	13	Total	

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- الموظفين المستجوبين الذين يعتبرون أن الرؤساء يسمعون إلى اقتراحاتهم فهم يعبرون عن مقترحاتهم وأفكارهم في كل المصالح المكونة للمؤسسة والبالغة نسبتهم 44%، أما الذين يعتبرون أن الرؤساء يرفضون الاستماع إلى اقتراحاتهم فنسبتهم 38%يعبرون عن مقترحاتهم وأفكارهم في المصلحة التي يعملون بها فقط، ومن جهة أخرى المستجوبين الذين يعتبرون أن الرؤساء يسمعون إلى اقتراحاتهم ولا يأخذونها بعين الاعتبار لا يعبرون عن مقترحاتهم وأفكارهم تقدر نسبتهم ب 18%.

بالنسبة للمبحوثين اللذين يقدمون اقتراحات دافعه هو الشعور بالمؤسسة المقدر عددهم ب تسعة عشر مبحوث والمقدرة نسبتهم ب 53% ويرفضون الاستماع للاقتراحات، بينما النسبة المتبقية والمقدرة ب 47% راضون عن الاستماع بالاقتراحات وعدم الأخذ بها بعين الاعتبار.

بالمرور للمبحوثين اللذين يقدمون اقتراحات في المصلحة التي يعملون بها تقدر نسبتهم ب 69% وهذا يمثل الاتجاه العام، بالمقابل النسبة المتبقية تتمثل في 31% يستمعون إلى اقتراحات.

بالإضافة إلى تعبير عن الاقتراحات مع بعض الزملاء نسبتهم تقدر ب 100%، بالإضافة إلى عدم وجود رفض الاستماع للاقتراحات.

من خلال القراءة الإحصائية تبين أن معظم المبحوثين يرفضون الاستماع للاقتراحات المقدمة لهم وذلك يعود إلى طبيعة المؤسسة، حيث لا يبدون أي اهتمام لاقتراحاتهم وهذا الأخير يعود بالسلب على المؤسسة، تراخي في العمل، عدم الالتزام بتطبيق الواجبات، وعدم القيام بالعمل في الوقت المحدد.

الجدول رقم (20): يبين تأثير الصعوبات التي تواجهها في الامتثال لسياسة العمل على الشعور عند عدم المشاركة في صنع القرار:

		الصعوبة التي تواجهها في الامتثال لسياسة العمل						Total	
		لاتواجهنيأيصعوبة		عدموضوحسياسة عملالمنظمة		لأنهالاتتوافقمعقيمك			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	%	ك
في حالة عدم إشراكك في صنع القرارات ذلكيؤدي إلى	شعوركبأنكلستجزءامنالمؤسسة	100%	18	100%	9	% 17.39	4	62%	31
	إهمالك لعملك	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	توتر علاقتك بالرؤساء	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	لايهمكأمرإشراكك فيالعمل	0%	0	0%	0	% 82.61	19	38%	19
Total		100%	18	100%	9	100%	23	% 100	50

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يشعرون بأنهم ليسوا جزء من المؤسسة تقدر نسبتهم ب 62% وهذا يمثل الاتجاه العام، تقابلها نسبة 38% اللذين لا تهمهم الإشراك في العمل، تتوزع البيانات حسب الصعوبة التي يواجهها العامل في الامتثال في سياسة العمل وتتضح في ما يلي: اعتبار أن العامل كسول لا يحب العمل، ولا يحب أن يطور من نفسه.

الجدول رقم (21): يبين تأثير نوع التأثيرات التي تحققها الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على تأثير الولاءات الموجودة في المؤسسة على فاعلية العاملين بها.

		نوع التأثيرات التي تحققها الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة				Total	
		إيجابية		سلبية			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	%	ك
تأثير الولاءات الموجودة في المؤسسة على فاعلية العاملين بها	تؤثر	36	100%	10	71.43%	92%	46
	لا تؤثر	0	0%	4	28.57%	8%	4
Total		36	100%	14	100%	% 100	50

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- الموظفين المستجوبين الذين يعتبرون أن الولاءاتالموجودةفيالمؤسسةتؤثر علىفاعليةالعامليهابها يعتبرون التأثيراتالتيتحققهاالثقافةالتنظيميةالسائدةفيالمؤسسة إيجابية تتمثل نسبتهم ب 92% وهذا يمثل الاتجاه العام، أما في المقابل نجد المستجوبين الذين يقولون بأنها لا تؤثر فيعتبرون التأثيراتالتيتحققهاالثقافةالتنظيميةالسائدةفيالمؤسسة سلبية قدرت نسبتهم ب 8%.

نستنتج أن الولاء للمؤسسة يؤثر على فالعلية العاملين، لأن المؤسسة في نظرهم بمثابة الأسرة والأم الحنون التي تعطي لهم كل شيء ويرون أن المحافظة على المؤسسة هو بمثابة الحفاظ على عملهم وأدائهم. وهذا حسب ما تطرق إليه وليام أوتشي في نظرية المدخل الثقافي الذي يوضح فيه المبادئ الثقافية للمؤسسة اليابانية وسر نجاحها.

الجدول رقم (21): يبين تأثير الاتصال الممارس في الغالب على المشاركة في صنع القرار.

		نوع الاتصال الذي تمارسه في الغالب				Total	
		منالرؤساءإليك		اتصالفيالاتجاهين			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	%	ك
نوع المشاركة إذا قامت المؤسسة باستشارة في بعض الأمور	فعلية	13	56.53%	27	100%	80%	40
	صورية	10	43.47%	0	0%	20%	10
Total		23	100%	27	100%	100%	50

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– الموظفين المستجوبين الذين يرون مشاركتهم فعلية إذا قامت المؤسسة باستشارتهم يمارسون الاتصال في الاتجاهين منهم إلى الرؤساء ومن الرؤساء إليهم والمقدرة نسبتهم 80% وهذا يمثل الاتجاه العام، أما الذين يرون أن مشاركتهم صورية فهم يمارسون الاتصال من الرؤساء إليهم قدرت نسبتهم ب 20 %.

الجدول رقم (22): يبين التزام المبحوثين أثناء الدوام

التكرار / الالتزام	التكرار	النسبة
التزام بالدوام	16	%32
أتنقل بالمصالح أثناء الدوام	26	%52
أكثر الغياب	8	%16
مجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح مدى التزام العمال بالدوام، إذ اتضح من خلال البيانات أن العمال الذين ينتقلون بين المصالح أثناء الدوام وقدرت نسبتهم ب 52% وهذا يمثل الاتجاه العام، في المقابل نجد من العمال من يكثرون الغياب إذ قدرت نسبتهم ب 16%، بينما نرى أن بنسبة 32% من العمال من يلتزمون العمل والدوام.

من خلال البيانات نرى أن غالبية العمال لا يلتزمون بالعمل أثناء الدوام بل يفضلون التنقل بين المصالح وهذا يوضح أن العمال ليسوا ملتزمين ولا يحبون إنجاز العمل، كما أن العمال كسولين، لا يبدون روح المسؤولية اتجاه عملهم.

الجدول رقم (23) يبين تأثيرات مشاركة العمال في صنع القرار

التكرار / مشاركة في صنع القرار	التكرار	النسبة
شعورك أنك لست جزء من المؤسسة	15	%30
أدائك لعملك على أحسن وجه	10	%20
بحث عن أفكار جديدة لتحسين	25	%50

الأداء		
المجموع	50	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 50% من المبحوثين اللذين صرحوا أنهم يبحثون دائما عن أفكار جديدة وهذا يمثل الاتجاه العام، في المقابل نجد نسبة 30% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يشعرون أنهم جزء من المؤسسة، ونجد هذه النسبة تتدعم ب 20% من العمال من بأداء العمل على أحسن وجه.

ومن خلال البيانات نستنتج أن العمال اللذين يبحثون دائما عن أفكاره جديدة لتحسين أداء المؤسسة يبدي ولاء وانتماء للمؤسسة ويعمل دائما على حوافز والترقية التي تضمن لهم الولاء وتحقيق أهدافهم من خلالها.

3- نتائج الفرضيات

الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الجزئية الأولى:

القيم التنظيمية تؤثر على انتماء العاملين بالمؤسسة

من خلال الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي كانت تهدف إلى التعرف على تأثير القيم التنظيمية على ولاء العاملين بالمؤسسة، وهذا ما قمنا بتوضيحه من خلال الجداول المركبة التي جمعت بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي وهذا بالاستعمال برنامج SPSS الذي ساعدنا على وضع العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، وبالعودة غلى متغيرات الثقافة التنظيمي نجد أن:

سلوك العاملين مقصود وغير سلبي إذ يتضمن معرفة الخيارات المتاحة لاتخاذ القرار، حيث نجد من خلال الجدول رقم(12) أن معظم العمال يؤيدون نمط العمل الجماعي نسبة 80%، إذ العمل الجماعي هو النمط السائد في المؤسسة وهو المفضل لدى العاملين، أما الجدول رقم (13) الذي يوضح العلاقة التي تربط العمال برؤسائهم إذ يتضح أنه بنسبة (62%) هم العمال الذين يرون أن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة تعاون لا علاقة صراع، في حين نجد أن العمال غير راضين عن الأجر وغالبيتهم يرون أن الأجر لا يتماشى والجهد الكبير الذي يبذلونه اتجاه المؤسسة إذ قدرت النسبة ب (64%)، وهذا لأن الأجر لا يلبي احتياجاتهم، أما الجدول رقم (10) الذي بين القيم التي يوفرها فريق العمل هي علاقة تعاون وتضامن وهذا الذي يوضح أن العلاقات السائدة المؤسسة هي علاقة تعاون وان العمل يجري بصفة جماعية لا فردية، وروح الفريق تضمن للعمال أريحية وبالتالي تزيد من إنتاجيتهم وبالتالي ترتفع

فعالية المؤسسة اتجاه تقديم خدماتها لأفراد المجتمع، وكما أن العمال من خلال التضامن والتعاون يصبح لديهم الشعور بالعضوية وزيادة الانتماء الفرد لمؤسسته، خاصة إذا كان فريق العمل جدي في العمل هذا يترك العامل من زيادة إبداعه واقتراحاته لتحسين الأداء وتحسين سير العمل كل هذا من خلال الانضباط والالتزام بالدوام.

وبالاستناد إلى التحليلات السابقة والتي تؤول إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على انتماء العاملين بالمؤسسة وتساهم في تحقيق العمل الجماعي والعمل على خلق جو مناسب للعمل ومنها يمكننا القول أن للقيم التنظيمية تأثير على تحقيق الانتماء العمال للمؤسسة.

ومنه فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت.

- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الجزئية الثانية: السلوك التنظيمي وتأثيره على المشاركة في اتخاذ القرارات

من خلال الجداول التي هدفت إلى تحقيق الفرضية الجزئية الثانية " تأثير السلوك التنظيمي على المشاركة في اتخاذ القرارات" فبالاستناد إلى الجداول وبرنامج SPSS الذي ساعدنا في تفريغ البيانات واستخراج النتائج ، نستنتج أن تعاون الأفراد يحقق التعاون والولاء ويساعد على بذل الجهد الكبير من طرف العمال اتجاه أداءهم لعملهم دون انتظار أي مقابل وهمهم ليس زيادة في أجر بالقدر ما هي الرفع من فعالية المؤسسة، والعمل على تطوير الإحساس بالعضوية هذا يتضح من خلال الجدول رقم 9 غذ تقدر نسبتهم ب 63%، في حين أن الجدول رقم 10 يبين القيم التي يوفرها فريق العمل إذ أن بنسبة

82 % من المبحوثين اللذين يرون بأن فريق العمل يوفر الجو المناسب للعمل، كما أن غالبية العمال هم ملتزمون بالدوام ويعملون من أجل تطوير المؤسسة والعمل عل المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا الحصول على تحفيزات والزيادة في الأجر، وهنا تتضح أن للثقافة التنظيمية علاقة قوية بالولاء التنظيمي.

وبالاستناد إلى التحليلات والبيانات الإحصائية تتضح أن الفرضية الثانية لم تتحقق.

4- الاستنتاج العام

من خلال ما توصلنا إليه من تحليل الفرضيات توصلنا إلى وجود علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية وولاء العاملين داخل المؤسسة أو مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية المدية بالرغم من وجود بعض العراقيل التي تحد من فعاليتها، لأن هذه العوائق تعكس أحيانا العمل بشكل غير رسمي والتي تخدم التنظيم في نفس الوقت، مما قد يساهم في تحسين ولاء العاملين ومنه استكمال النقص الذي يشوب ولاء العاملين للمنظمة كما نستخلص أن الاتصال الرسمي في المديرية في نفس الوقت له أثر على الثقافة التنظيمية وفي السلوك الوظيفي لأعضاء التنظيم من حيث بث روح الالتزام وتنفيذ الأدوار لكن هذا لم يمنع وجود معوقات تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، كما أن الاتصال الصاعد من المرؤوس إلى الرئيس في عملية التسيير والتنظيم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات له تأثير على ثقافة التنظيمية إضافة إلى اتصال شبكة العلاقات التي تسير تالنظيم حقيقة تعكس توجه العاملين في الاستعانة برفقاء العمل واستشارتهم فيما يخص العمل إضافة لتأثيره على سلوكيات العاملين في التنظيم سواء كانت إيجابية أو سالبة من حيث تسهيل المهام و اختصار الوقت وطول مسار التنظيم، أو من حيث اكتساب الخبرات وعلاقة العمل ونشر كعنصر التعاون و العمل في إطار الجماعات

خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة، إذا أحسن استخدامها يكون لها تأثير قوي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها ومن ثم مستويات الولاء

ومن الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى، و داخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر فاختلاف الثقافة التنظيمية بين المؤسسات يعني أن الثقافة التنظيمية تتميز بدرجة عالية من الخصوصية

فقد تمتلك المؤسسة الاقتصادية الخدماتية ثقافة إيجابية تعكس وجود اتفاق بين قيم مواردها البشرية وقيم الثقافة التنظيمية وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بمواردها البشرية سلوكا إيجابيا ، و يمكن أن يشكل هذا الاتفاق إيجابية قادرة على تطوير وتغيير الإيجابي وتشكل نفس نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة في دين تتميز بعض المؤسسات بامتلاك ثقافة سلبية تعكس وجود فروق الوقت نقطة قوة و ميزة تنافسية للمؤسسة مع وجود نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها.

قدمت الدراسة الحالية نموذجا لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة تنظيمية في تحسين الولاء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء وقد جاءت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
- وجود مستوى متوسط لولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين ولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
- وجود أثر للثقافة التنظيمية في تحسين كمية العمل بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

- **اقتراحات الدراسة:**

- في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة نقترح على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ما يلي:
- وضع سجل اقتراحات خاص بموظفي الصندوق يطلع عليه المدير بصفة دورية
- تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من أثر في نجاح أو فشل المؤسسات
- ضرورة فهم و دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الصندوق
- الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موارد رئيسيا من خلال احترامها وتقديرها وتحفيزها
- تكوين قواعد سلوكا تساعد على توجيه تصرفات العاملين وتبني سلوك الذي يحقق أهداف الصندوق المستقبلية.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة و الحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم، مما قد يتسبب في التسرب الوظيفي للأكفاء.
- اعتماد أساليب عمالية فعالة و موضوعية قائمة على أساس العدالة و المساواة فيم يخص تقييم الموظفين وكذا عملية التعيين و الترقية وتكريس مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ضرورة تنمية روح المسؤولية لدى موارد البشرية وتفعيل نظام الرقية الذاتية بدلا من الرقابة المباشرة.
- ضرورة خلق قنوات اتصال بين الإدارة العليا و باقي المستويات الأخرى
- إشراك العاملين في وضع القرارات و تحديد الأهداف و رسم السياسات و التوجيهات المستقبلية للصندوق، مما يدعم قيم الاعتراف و التقدير العامل و يزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق الأداء متميز .

أفاق الدراسة:

التنوع الثقافي له أثره على ولاء العاملين للمؤسسة

- أثر الصراع الداخلي على ولاء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية والخدماتية
- أثر الخوصصة على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية والخدماتية

-دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

- **قائمة المراجع:**

- القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 58.
- **الكتب:**
- آلعليرضاصاحبأبوحامدوآخرون،الإدارةلمحاتمعاصرة،مؤسسةالوراقللنشروالتوزيع،الأردن، 2006.
- أبوالنصر ،إدارةالمواردالبشريةاتجاهاتمعاصرة،مجموعةالنيلاالعربيةللنشر ،القاهرة، 2007.
- أبو الوفاء و آخرون، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعة، القاهرة.
- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- حريمحسين،مبادئالإدارةالحديثة،النظرياتوالعملياتالإداريةووظائفالمنظمة،دارمكتبةالحامد،عمان، 2006.
- حسينعبدالحميد،أحمدرشوان،الثقافةفيدراسةعلماالاجتماعالثقافي،مؤسسةشبابالجامعيةللنشر ،الإسكندرية، 2006.
- حريمحسين،مبادئالإدارةالحديثة،النظريات،العملياتالإدارية،ط1،دارمكتبةالحامد،عمان، 2006.
- الحفاجينعيمة،منصورالغالبي،قراءاتفيالفكرالإداري،دارالبازوري،مصر ، 2008.
- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2000.
- خطيب عادل معايفة، الإدارة الحديثة علم الكتب الحديثة، الأردن، 2005.
- رحيمحسين،أساسياتنظريةالقراراتوالرياضياتالمالية،مكتبةاقرأ،الجزائر ، 2011،ط1.
- الروشدة، صناعة القرار المدرسي بالأمن والولاء التنظيمي،دار الحامدة، الأردن، 2007.
- سمير سعيد الحجازي، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2007.
- سعيد غالب ياسين، الإدارة الدولية،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- شريفعلياالكرديمنال،أساسياتتنظيموإدارةالأعمال،الدارالجامعية،مصر ، 2004.
- صفاءمسلماتي،علماالاجتماعالتربوي،نظرةمعاصرة،دارالمعرفةالجامعية،مصر ،2009.
- صرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمة، 4 مكتب الجامعي حديث، مصر ، 2009.

- صلاح الدين شروخ نقلا عن عمار بوحوش,منهجية البحث العلمي,دار العلوم للنشر والتوزيع,عنابة.
- طاهر العالي، صالح المنصور، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال و المجتمع، دار وائل ، الأردن، د سنة.
- عبيدات ذوقان و آخرون ،**البحث العلمي** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الريا ض ،1997.
- عبد السلام أبو قحف، إدارة أعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،2002.
- –العميانمحمودسليمان،السلوكالتنظيميفيمنظماتالأعمال،داروائللنشر ،عمان،الأردن، 2003.
- العطية ماجدة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- علي عياصرة محمد محمود العود فاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في مؤسساتتربوية، دار حامد للنشر وتوزيع، عمان، 2006.
- [1]عامر مصباح نقلا عن عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات,منهجية إعداد البحوث العلمية,موفم للنشر,الجزائر,2006.
- عبد الرحمن عوض أبو الهيجان، القيم الجماعية والتربوية، دار باقة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عمر محمود، القيادة الفعلية والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- عليعبدالهاديمسلم،رقيةحسن،السلوكالتنظيمي،الإسكندرية،دارالعلومالأكاديمية،2015.
- [1] فاروق فلبية عيده السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، إدارة المؤسسة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان.

- القروينيمحمدقاسم،نظريةالمنظمةوالتنظيم،ط3،داروائللنشروتوزيع،الأردن، 2008.
- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات والممارسات ، دار)، ط1 اللبناني، لبنان، 2008.
- كنة،إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2009.

- لوكياالهاشمي،السلوكالتنظيمي،دارالهدىللنشروالتوزيع،الجزائر .

- المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي، سلوك منضبموسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1999.
- محمدسلمانالعميان،السلوكالتنظيميفيمنظماتالأعمال،داروائللنشروالتوزيع،عمان،الأردن، 2002.
- محمودمنالطلعت،أساسياتعلمالإدارة،المكتبالجامعيالحديث،الإسكندريةمصر، 2003.
- موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.
- محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008.
- مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، 2009.
- مؤمنعبدالعزيزعبدالحميد،السلوكالتنظيميفيالمجالالرياضي،دارالعلموالإيمانللنشروالتوزيع،ط1، 2015.
- نجلاء عبد الحميد راتب، الانتماء للشباب المصري، دراسة سوسيولوجية في حقبة الانفتاح، مركز المحروسة للنشر، القاهرة، 1999.

- **رسائل ومقالات:**

- أسماء حنين، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة أدرار، 2018.
- بودهانسهيلة،القيمالتنظيميةوالولاءالتنظيمي،دراسةلنيلشهادةالماسترفيعلمالاجتماع،تخصصتنظيموعمل،جيجل، 2014.
- حريم حسين رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 3، عدد 2، الأردن، 2006.
- حوجةعادلسيف،القيمالتنظيميةوعلاقتهابالأداءالوظيفيلدىالأساتذةالتعليمالعالي،رسالةماجستيرفيعلمالنفسالعمل،جامعةقاصديمرباح،ورقلة.2013.
- سعيد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- سامي إبراهيم حامد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات، قطاع غزة رسالة ماجستير، كلية الجامعة الإسلامية. غزة،2006.

- سويسيأحمد،الثقافةالتنظيميةوتأثيرهاعلىأداءالعاملين،مذكرةتخرجضمنمتطلباتنيلشهادةالماجستيرفيعلمالاجتماع،تخصصتنظيموعمل،الأغواط، 2013.

- سامية حسين أبوا نداء، علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2007.

- عايدةالسيدخطاب،الانتماءالتنظيميوالرضاعنالعمل،دراسةميدانيةعنالمرأةالعاملةفيالسعودية،مجلةعلومإدارية،عدد 13، 1998،جامعةملكسعودالرياض.

- [1] عايدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة هيكلة الاندماج، مشاركة مخاطر جامعة عين الشمس، قاهرة، 1999.
- عبد الرحمن العبادلة، الأنماط القيادية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية، محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، الأردن، 2003.
- عبدانوحيد،أثرالثقافةالتنظيميةفيالسياسةالإنتاجيةالمتبعةفيالمنظمة،رسالةماجستير،دمشق،2009.

- عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين، رسالة ماجستير. إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير(غير منشورة) جامعة الجلفة، الجزائر، 2015.

- محمدصلاحالدينأبوالعلا، ضغوط العمل وأثرها على ولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف،الرياض،2009.
- محمد بن فلاح بن السبيعي،ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف،الرياض، 2013.
- نادية نايمي، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة للاستكمال الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، الوادي، 2015.

- زياد سعيد الخليفة،الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية، الرياض،2008.
- زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغوط العمل لدى الهيئة الإدارية الأكاديمية في الجامعة الجامعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،2006.
- عامر علي حسان عطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء، مجلة قادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، مجلد 10، عدد1، 2007.
- عماد جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام تنظيمي، دراسة ميدانية، بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكويت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد24.
- **مقالات:**
- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام تنظيمي والثقة في إدارة، علاقة بين عدالة تنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، دون سنة.
- عنتير منصور نايف، القيم التنظيمية و أثرها على الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم، المجلة التربوية بجامعة عين شمس.
- فايز روبرم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- قاسم نايف علون، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة علوم اقتصادية وعلوم التسيير، عدد7، 2007.
- محمد بتعزى، الإجهاد لدى رؤساء الأقسام بالجامعات جزائر اقتراح نموذج تنظيري، مجلة تعريب، مركز عربي للتعريب والترجمة، للنشر، مارس 1991.
- مقدمعبدالحفيظ،علاقاتالقيمالفرديةوالتنظيميةوتفاعلهامعاتجاهوالسلوك،دراسةامبريقية،مجلةالعلومالاجتماعية،جامعةالكويت.
- سلسلة اصدرات بيميك، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل، مركز الخيرات المهنية، القاهرة، 2003.
- **مراجع باللغة الأجنبية:**
- journal of " a ca se study , The issues in organizational culture[1] organizational.vol no2006 .
- AL-SWIDIA ROSALIN. ROW DOES ORGANIZATION CULTURE SHOPE [1] THE RELATIONS SHIP BETWINE ENTRE PRENEURIAL

- ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFROMANCE OF BASES, .EUROPEN JOURNAL OF SCIOAL SCIENCES VOI 20 N1? 2012

- Bm touard and undervstencitinge of emplayment discrimination chaining [1] an intergrationg of organization justice and sacial information preening throve psychology vel 54.2001.

- –ANGERS(MAURICE) ,initiation pratique al méthodologie des sciences [1] humainas,algercasbhedition , 1997

- **مواقع:**

- أحمد كردي، الثقافة التنظيمية،مقال بالموقع 03/02/2015» http/ KERA ONLINE.COM

- [1] أحمد عبد المحسن،المهارات القيادية وصفات القائد،www.islamway.com

–

الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

الاستمارة: بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

-المدية-

من إعداد الطالبان: إشراف الأستاذة:

- عبد القادر سعيد الصغير * صغير جميلة*

- محمد يوسف السعيدي

ملاحظة:

" يعتبر هذا الاستبيان جزءا من الدراسة العلمية، لذلك الإجابة عن الأسئلة بوضعك علامة × في الإجابة المناسبة، مع العلم بأن إجابتكم ستبقى في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي"

السنة الجامعية 2020-2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن من: [20-30[☐

[30-40[☐ [40-50[☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

تكوين مهني ☐ دراسات عليا ☐

4- الرتبة المهني:

إطار ☐ تحكم و إشراف ☐ عون تنفيذي ☐

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات: ☐ [5-15[سنوات ☐ [15-25[سنوات ☐

أكثر من 25 سنة ☐

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

1القيم التنظيمية

6- ما نمط العمل الذي يسود في المؤسسة؟

- العمل الجماعي ☐ - العمل الفردي ☐

إجابة أخرى: .....

7- ما نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة؟:

- علاقات صراع ☐ - تعاون ☐ - تنافس ☐

إجابة أخرى:.....

8 – إلى ما يسعى إليه العاملون في المؤسسة في غالب الأحيان؟

– زيادة الإنتاج ☐ – تحقيق أهداف المنظمة ☐

– الحصول أجر أفضل ☐ – الحصول على امتيازات ☐

إجابة أخرى:.....

9– إلى ما تسعى المنظمة؟

– تنمية روح الإبداع والابتكار ☐ – تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء ☐

إجابة أخرى: .....

10– ما القيم التي يوفرها فريق العمل؟

– التعاون ☐ – التضامن ☐ – التنافس ☐ – الصراع ☐

– التفاهم ☐ – لا شيء ☐

11– إذا أتيحت لك فرصة في اختيار فريق العمل التي تعمل معها، فماذا تختار؟

– الفريق من نفس الجنس ☐ – فريق يكون جديا في عمله ☐

– فريق يكون من نفس الأصل الجغرافي ☐ – فريق يساعدك في حالة وقوعك في مشاكل ☐

– لا يهمني الكل المهم أن أعمل ☐

12–ما الذي يخلقه العمل الجماعي؟

خلق جو مناسب للعمل ☐ زيادة الفعالية والانتماء بها ☐ روح الإتكالية ☐

2: السلوك التنظيمي:

13– كيف تقدم عملك؟

– في الوقت المطلوب ☐ – في وقت لاحق ☐

إجابة أخرى:.....

14- كيف يكون عملك؟

- وفق المواصفات المطلوبة ☐ - المهم تقديم العمل دون الاهتمام بالمواصفات ☐

إجابة أخري: .....

15 -في أي مستوى يمكنك التعبير عن مقترحاتك و أفكارك؟

- المصلحة التي تعمل فيها فقط ☐ - كل المصالح المكونة للمؤسسة ☐

- لا تعبر عن مقترحاتك وأفكارك ☐ - مع بعض الزملاء ☐

إجابة أخرى: .....

16- ما الصعوبة التي تواجهها في الامتثال لسياسة العمل؟

- لأنها لا تتوافق مع قيمك ☐ - عدم وضوح سياسة عمل المنظمة ☐

- لا تواجهني أي صعوبة ☐

17- ما نوع الاتصال الذي تمارسه في الغالب؟

- من الرؤساء إليك ☐ - اتصال في الاتجاهين ☐

18 – ما نوع التأثيرات التي تحققها الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؟

.....

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

1- الانتماء

19- لو أتيحت أمامك الفرصة لتغيير مؤسستك بمؤسسة أخرى، كيف تتصرف؟

- أبقى في المؤسسة ☐ - أغادر المؤسسة ☐ - على حسب الامتيازات المقدمة ☐

-إجابة أخرى: .....

20- إذا طلب منك العمل لساعات إضافية، ما رد فعلك؟

- تقبل العمل دون شروط ☐ - تقبل العمل بشروط ☐ - ترفض ☐

21-كيف تصف المؤسسة التي تعمل؟

- مؤسسة تسودها العلاقات المتوترة ☐ - مؤسسة يسوده العمل الجماعي ☐

- مؤسسة تستحق أن يعمل بها فرد ☐

إجابة أخرى: .....

22- ما الأهم بالمؤسسة لتحقيق أهدافك؟

- الأداء ☐ - تكوين علاقات مع الرؤساء ☐

- تكوين علاقات خارج المؤسسة ☐

إجابة أخرى: .....

23- ما مدى التزامك بالعمل أثناء الدوام؟

- ألتزم بالدوام ☐ - أنتقل بين المصالح أثناء الدوام ☐ - أكثر من الغياب ☐

24- ما نوع العلاقات التي تربطك برؤسائك في العمل؟

- علاقة زميل بزميله ☐ - علاقة عمل وأداء واجب ☐

- علاقة إذعان ☐

إجابة أخرى: .....

25- هل أنت راض عن الأجر؟

- نعم ☐ - لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم، إلى ما يؤدي ذلك؟

- انضباط بمواعيد العمل ☐ - البحث عن أفكار جديدة لتحسين أداء المؤسسة ☐

- استعدادك بالقيام بما يطلب منك أدائه ☐

إجابة أخرى: .....

26- على أي أساس يتم تقديم المكفآت؟

- أداء العمل ☐ - علاقات بالرؤساء ☐

- ولاء العاملين للرؤساء ☐ - توفر العاملين على العصيبة ☐

إجابة أخرى: .....

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

27- كيف يتم صنع القرار داخل المؤسسة؟

- ينفرد الرئيس بصنع القرار ☐ - يشرك الرئيس العاملين في صنع القرار ☐

إجابة أخرى: .....

28- في حالة إشراكك في صنع القرار إلى ما يؤدي ذلك؟

الشعور بأنك جزء من المؤسسة ☐ أدائك لعملك على أحسن وجه ☐

البحث دائما عن أفكار جديدة لتحسين أداء المؤسسة ☐

إجابة أخرى، أذكرها.....

29- في حالة عدم إشراكك في صنع القرارات إلى ما يؤدي ذلك؟

شعورك بأنك لست جزءا من المؤسسة ☐

إهمالك لعملك ☐ توتر علاقتك بالرؤساء ☐ لا يهمك أمر إشراكك في العمل ☐

30- ما موقف الرؤساء من الاقتراحات؟

- الاستماع إلى اقتراحاتك ☐ - رفض الاستماع إلى اقتراحاتك ☐

- الاستماع إلى اقتراحاتك وعدم الأخذ بها بعين الاعتبار ☐

31- إذا قامت المؤسسة باستشارتك في بعض الأمور هل ترى هذه المشاركة؟

فعلية ☐ صورية ☐

32- هل تؤثر الولاءات الموجودة في المؤسسة على فاعلية العاملين بها؟

.....