



M/304.382

15/136

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "دائرة سدراتة"

تحت إشراف الأستاذة:

بن فرحات غزالة

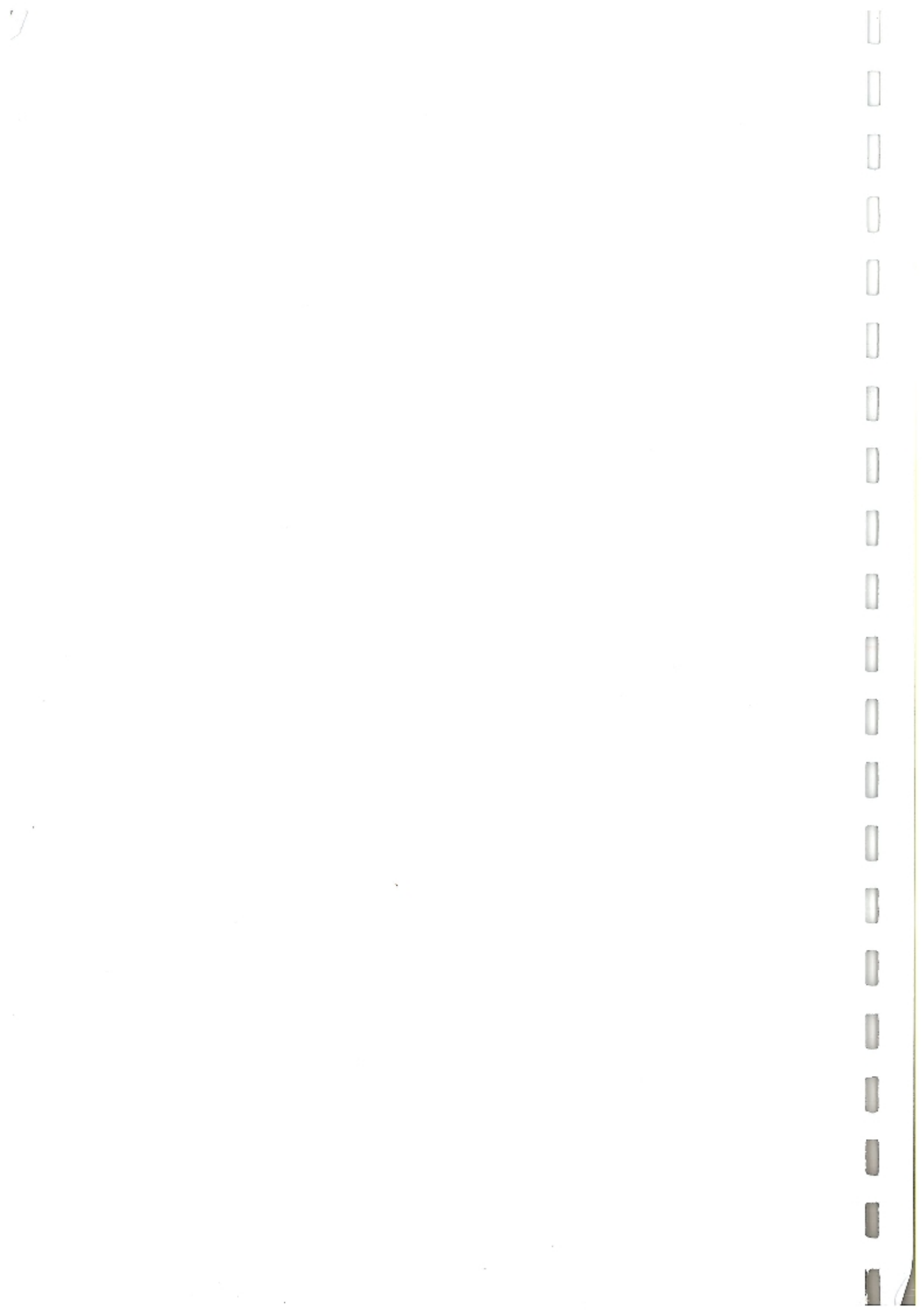


من إعداد الطالبتين:

- مخناش ربيعة

- فرماس سارة

السنة الجامعية 2014-2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اهداء

أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا وعلى ما أسداه لنا من
نعم لا تعد ولا تحصى.
والشكر موصول إلى الأساتذة المشرفة بن فرحات غزالة على ما أسدته لنا
من نصائح وتوجيهات.
وأخيرا يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة
المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بآرائهم
السديدة.

خطة البحث

١	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
5	أولاً: الإشكالية
8	ثانياً: الفرضيات
9	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
10	رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة
11	خامساً: تحديد المفاهيم
21	سادساً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
44	أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
45	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
47	ثالثاً: مستويات الثقافة التنظيمية
50	رابعاً: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية
56	خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية
59	سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية
61	الفصل الثالث: مدخل إلى الولاء التنظيمي
64	أولاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي
68	ثانياً: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
74	ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي
76	رابعاً: خصائص الولاء التنظيمي

خطة البحث

77	خامسا: أبعاد الولاء التنظيمي
80	سادسا: قياس الولاء التنظيمي
	الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي
85	أولا: آليات خلق الثقافة التنظيمية
89	ثانيا: كيفية المحافظة على ثقافة التنظيمية
92	ثالثا: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
95	رابعا: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
99	خامسا: تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
105	أولا: مجالات الدراسة ✓
106	ثانيا: منهج الدراسة ✓
106	ثالثا: أدوات جمع البيانات ✓
108	رابعا: عرض البيانات وتحليل الجداول ✓
126	خامسا: اختبار الفرضيات والنتائج العامة ✓
134	خاتمة
136	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	يوضح نظرية الإدارة بالأهداف	01
108	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
108	يوضح أفراد العينة حسب السن	03
109	خاص بالمستوى التعليمي	04
109	خاص بطريقة التوظيف	05
110	خاص بالأقدمية في العمل	06
110	خاص بـ: مساعدة سياسات المؤسسة التنظيمية في تعزيز الولاء للمنظمة	07
111	خاص بالرضا عن ساعات العمل داخل المنظمة	08
111	خاص بالشعور بالأمان والاستقرار داخل المنظمة	09
112	خاص بالعلاقة الجيدة مع الإدارة	10
112	خاص بـ: توفير لمؤسسة مناخ ملائم لتنفيذ الواجبات	11
113	خاص بـ: مساهمة الرضا الوظيفي في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة العالية	12
113	خاص بـ: توفر الرغبة والاستعداد للعمل من أجل تحسين الخدمات	13
114	يوضح مساهمة الانتماء الوظيفي في رفع معنويات العاملين	14
115	خاص بـ: الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة وفاعلية الأداء	15
116	يوضح توفر المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء العمل	16
116	خاص بـ: تأثير القيم السائدة في المؤسسة على جودة وكفاءة الأداء	17
117	خاص بـ: وجود القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل داخل المؤسسة.	18
118	يوضح جوانب ثقافة المؤسسة التي تجبر على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.	19
118	خاص بـ: الالتزام بأساليب العمل المقررة.	20
119	خاص بـ: التزام العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة	21
120	خاص بـ: قيام الموظفين بأداء مهامهم وواجباتهم دون إلزام ورقابة.	22
121	خاص بـ: تنسيق مهارات الموظفين فيما بينهم لتحقيق الكفاءة والجودة.	23

121	يوضح التأثير الإيجابي للالتزام على سهولة العمل	24
122	خاص بـ: تأثير الالتزام بشيئفه في رفع مهارة وخبرة العامل.	25
123	خاص بـ: تأثيرات الولاء الوظيفي على نسبة التكيف داخل المنظمة.	26
123	خاص بـ: مساهمة استقرار المؤسسة في رفع ولاء العمال	27
124	خاص بـ: توفير جماعة العمل الجو الملائم الذي يحقق الولاء.	28
124	خاص بـ: مساهمة الولاء في زيادة الثقة بالمؤسسة	29
125	خاص بـ: مساهمة الولاء في تحقيق الانتماء للعمل	30
125	خاص بـ: تحقيق الولاء للأمن والاستقرار الوظيفي.	31

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	يوضح النظرية السوفقية	01
49	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية	02
60	يوضح الوظائف الأساسية للإدارة	03
66	يوضح المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند بوشدان	04
86	تشكل ثقافة المنظمة	05
91	يوضح عوامل بقاء ثقافة المنظمة	06
99	أثر الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي	07

مقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها وأحجامها، بسبب كثرة التغيرات البيئية من جهة وبسبب تداخل عناصر وعوامل متطلبات هذه البيئة من جهة أخرى، جملة من التحديات والمشاكل والصعوبات في مختلف المجالات ويعتمد على قدرة وقابلية إدارة تلك المنظمات، ونظام الأنشطة والعمليات فيها ومستوى كفاءتها وفعاليتها، في التصدي والتعامل مع هذه التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة في كل يوم.

وربما يكون من أهم تلك التحديات بناء ثقافة تنظيمية داعمة، إضافة إلى التحديات الدولية التي فرضتها البيئة المعاصرة على جميع الداخلين في حدود إطارها، والتي تعد من بينها الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة التي تفرض على قادتها ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها ثم تصفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

كما يعد الولاء التنظيمي أحد الجوانب الهامة التي تساعد ثقافة المنظمة على تحقيق أهدافها لأن الولاء التنظيمي مرتبط ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية للأفراد حيث تعتبر من أهم المؤشرات الإيجابية وهو بمثابة مقياس لمدى فاعلية الأفراد، فإذا كانت معنويا قيم مرتفعة فهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

وبالتالي لابد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها وبولائهم التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز الإبداع والثقة بين المنظمة وعاملها، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والتواصل.



مقدمة:

لذا فقد ارتبط موضوع الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالولاء التنظيمي وذلك عن طريق الرضا الوظيفي للعمال داخل منظماتهم وإتباعهم لثقافتها وما ينجز عن الرضا من ولاء وارتفاع لروح المعنوية للعمال، لذا تسعى من هذه الدراسة والتي تكمن في توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإبراز تأثيرها على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية. وعليه فقد عمدت جماعة البحث على اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كميدان للدراسة، ومن خلال الدراسة طرحنا السؤال الرئيسي التالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

والذي انبثقت عنه تساؤلات فرعية أضفت إلى وضع أربع فرضيات:

- 1- تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة ولاء العاملين من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كانت الثقافة التنظيمية المتمثلة في بيئة العمل والمناخ التنظيمي تساعد على زيادة ولاء العاملين المتمثل في رضا العاملين والانتماء الوظيفي للعمال والاستقرار في مناصب العمل.
- 2- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمال من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير وفعال على كفاءة العمال المتمثلة في الانضباط في تأدية الأعمال وزيادة الرغبة في العمل.
- 3- يساهم الالتزام التنظيمي في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على كفاءة الأداء والمتمثل في سهولة العمل وزيادة مهارة وخبرة العامل.
- 4- يساعد الولاء في رفع الروح المعنوية للعامل من خلال هذه الفرضية يمكننا البحث فيما إذا كان الولاء يساهم بشكل فعال في رفع الروح المعنوية للعمال والمتمثلة في: التكيف مع بيئة العمل وزيادة الثقة والانتماء للعمل.

ومما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء، وهو ما تم لنا في هذه الدراسة، حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث على عدة

مقدمة:

فصول موزعة على قسمين، أحدهما مخصص للجانب النظري من الدراسة والآخر مخصص للجانب الميداني التطبيقي، كما جرت العادة في مثل هذه الدراسات، وضمن هذا السياق فقد رأينا أن نقسم الدراسة الراهنة إلى خمس فصول يتناول الفصل الأول الجانب المنهجي للدراسة وتعرضنا فيه إلى مشكلة البحث، فروضها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة ثم المقاربات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، مستوياتها، أنواعها، وظائفها، مكوناتها، أهميتها، وقد احتوى الفصل الثالث على موضوع الولاء التنظيمي من حيث العوامل المساعدة لتكوين الولاء، بُعده، مراحله، خصائصه، أهميته وقياسه.

أما الفصل الرابع فقد خصص لـ: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي من حيث آليات خلق الثقافة التنظيمية، كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية، وتأثيرها، على المنظمة وتأثيرها على أداء العاملين، وتأثيرها على الرضا.

أما الفصل الخامس والأخير فخصص للدراسة فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وفيه تطرقنا إلى مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، عرض البيانات وتحليلها وفي الأخير اختيار مدى الفرضيات لنهي بالنتائج العامة للدراسة. وقد حاولت جماعة البحث بذل كل الجهود من أجل إنجاز الدراسة على أكمل وجه لكن تجدر الإشارة إلى أنه قد واجهتنا مجموعة من الصعاب التي حالت دون ذلك وأهم تلك الصعوبات نذكر:

- 1- عدم تواجد مراجع تخدم موضوع دراستنا في مكتبة العلوم الاجتماعية وعدم توفر دراسات كافية في الموضوع.
- 2- عدم تجاوب المديرين والعمال جيدا مع الاستمارة في الميدان.
- 3- عدم ترك المجال للتحدث مع العمال.
- 4- صعوبة قبول موضوع الدراسة الميدانية في المؤسسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: الإشكالية

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على حياة الشعوب والأمم وهي بهذه المكانة ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فالإدارة اليوم أصبحت علماً متطوراً له نظرياته ومبادئه ولا يكاد يمر يوم إلا ويضاف لهذا العلم فكرة جديدة أو نظرية متطورة أو أسلوب متقدم حتى يضم هذا التطور مع التحولات والتغيرات المتسارعة في هذا العصر الجديد، فالثورة التكنولوجية انتشرت بسرعة متزايدة والتحولات الديمقراطية بدأت تنمو وتزدهر مصطحبة بالتكتلات الاقتصادية الكبرى التي أخذت تتطور جالبة معها تقجر معرفي ومعلوماتية وثرة في الاتصالات أصبحت تحتاج كل شيء، مما يشير إلى نشوء مجتمع كوني جديد هو مجتمع ما بعد الصناعة.

هذا التحول والتغير السريع طبع الإدارة العصرية اليوم بسمات رئيسية على جميع المستويات سواء على مستوى المؤسسات الإنتاجية أو المؤسسات الخدمية أو المؤسسات التطوعية، ومن أبرز هذه السمات الارتباط بالسوق العالمي والسعي إلى التميز وقبول التغير وإرضاء العملاء والسعي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتحديث المستمر والابتكار والعالمية والانفتاح على العالم المتغير واحترام الإنسان واستثمار طاقاته وتأكيد الجودة الشاملة، ونتيجة لهذه التغيرات الحاصلة في العالم اليوم ظهرت توجهات جديدة تمثل فلسفة مغيرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي وانعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها لمواجهة التغيرات.

ومن هذه التوجهات الحديثة: إعادة هندسة نظم العمل، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي هذا الأخير الذي لاقى اهتمام الكثيرين كونه ضروري لإحداث التغيير والتكيف مع المتغيرات.

حيث تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في ظل محيط مضطرب يتميز بالتغيير المستمر هذا ما فرض عليها تحديات جعلتها تسعى لمسائر هذه التغيرات والتأقلم معها بهدف البقاء والاستمرار وذلك باتباع استراتيجية الثقافة التنظيمية والهادفة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة خاصة وأن ثقافة المنظمة تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم؛ حيث تتضمن قيم الموظفين وسلوكهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، كما أثبت بأن الثقافة التنظيمية لها تأثير فعال

على أداء الأفراد وأداء المنظمة، حيث هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة يعتبر المحدد الأساسي لنجاح منظمات الأعمال التي تقوم بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.

فمنظمات الأعمال الحديثة أعطت اهتماماً بالغاً لدور ثقافة المنظمة واعتبرتها من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والمؤسسات الجزائرية شأنها شأن المنظمات الأخرى لذا لابد لها من ثقافة تسمح لها بالتأقلم والتكيف داخل البيئة وخارجها لمراكمة التطورات الحاصلة، وذلك لما لها من تأثير (ثقافة المنظمة) على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، ويأتي في مقدمتها تأثير ثقافة المنظمة على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بها. كما يعد هذا الأخير السبيل الأمثل لتحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة. حيث يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والولاء والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

كما ارتبط موضوع الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالسيكولوجية النفسية للأفراد حيث يعتبر بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، حيث ارتفعت الروح المعنوية للأفراد أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها. ولهذا على المنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها وبولائهم التنظيمي لتحقيق أهدافها، حيث بينت نتائج الدراسات وجود علاقة طردية بين الروح المعنوية وإنتاجية المنظمة. فكلما ارتفعت الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة كلما ازدادت إنتاجيتهم، لذلك أصبحت حاجة المؤسسات للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

كما يعتبر الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والتميز بين المنظمة وإدارتها من جهة، وبين العاملين من جهة أخرى، إذ يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل مما يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا من أعمالهم، لذا نجد كل منظمة تحرص على الاحتفاظ بالعاملين لديها قدر الإمكان، من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وتهيئة المناخ الجيد لإيجاد قدر كبير من الولاء التنظيمي لديهم.

لهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات العلمية عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا لأنه يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تحقق النتائج الإيجابية للمنظمة مثل: الإخلاص في العمل، الأداء العالي والجيد، الكفاءة الإنتاجية العالية، التأقلم مع بيئة العمل، الالتزام الوظيفي، وبالتالي الوصول إلى إنتاجية عالية وكبيرة. ومن الطرق التي تعمل المنظمات على ممارستها مع العاملين أو المنتمين إليها، العمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي والحرص على تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم. فالولاء التنظيمي يعمل كموجه ذاتي للعاملين نحو السعي لتحقيق الأهداف والعمل على تقديم الإبداع وكل ما هو جيد وذلك لضمان البقاء للمنظمة والتمكن من المنافسة والازدهار لتضمن بذلك ثقة المستفيدين منها.

ولكي تضمن المؤسسات ولاء الأفراد العاملين بها يجب اتفاق أهداف هذه المؤسسة مع قيم وثقافة هؤلاء الأفراد العاملين وذلك بإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء كونها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فتتأثر المنظمة تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وكفاءاتها حيث أن كفاءة الأداء ترتبط بقيم ومعتقدات الأفراد. فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيقها لمركز تنافسي معتبر كذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد العاملين بها.

ومن هنا يندرج التساؤل الرئيسي والمتمثل في:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تساعد الثقافة التنظيمية على زيادة ولاء العاملين داخل المؤسسة؟
2. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء داخل المؤسسة؟
3. هل يساهم الالتزام التنظيمي في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة؟
4. هل يساعد الولاء في رفع الروح المعنوية العمال داخل المؤسسة؟

المبحث الثاني: الفرضيات:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

■ الفرضية الرئيسية:

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على ولاء العاملين.

■ الفرضيات الجزئية:

1. تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة ولاء العاملين من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كانت الثقافة التنظيمية المتمثلة في بيئة العمل والمناخ التنظيمي تساعد على زيادة ولاء العاملين والمتمثل في: رضا العاملين والانتماء الوظيفي للعامل والثبات والاستقرار في مناصب العمل.
2. تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمال، من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال وكبير على كفاءة العمال المتمثلة في: الانضباط أثناء تأدية المهام وزيادة الرغبة في العمل.
3. يساهم الالتزام التنظيمي في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة. من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على رفع كفاءة الأداء والمتمثل في: سهولة العمل وزيادة مهارة وخبرة العامل.
4. يساعد الولاء على رفع الروح المعنوية للعمال. من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كان الولاء يساهم بشكل فعال في رفع الروح المعنوية للعمال والمتمثلة في: التكيف مع بيئة العمل وزيادة الثقة والانتماء للعمل.



المبحث الثالث: أسباب اختيار الموضوع:

لكل موضوع أسباب تدفع بالباحث إلى دراسته دراسة علمية ويمكن حصر الأسباب التي دفعتنا إلى إنجاز هذه الدراسة في مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي نتمثل في:

1. الأسباب الذاتية: ومن بين هذه الأسباب نذكر:

- الرغبة في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية.
- قلة الأبحاث في هذا الموضوع بالكلية.
- الرغبة في التعرف على الثقافة التنظيمية المنتهجة داخل المؤسسة الجزائرية.
- البحث في معرفة دور وتأثير الثقافة التنظيمية في توجيه أداء العمال.
- الكشف على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2. الأسباب الموضوعية: ومن بين الأسباب نذكر:

- أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات.
- التعرف على طبيعة ونوع الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- محاولة التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحديد أنماط الثقافة التنظيمية التي يراها العامل مناسبة له.

المبحث الخامس: تحديد المفاهيم:

تناولنا في هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم أهمها:

1. الثقافة التنظيمية:

أ- المفهوم اللغوي:

يرى كيمورثون⁽¹⁾ أن مصطلح الثقافة Culture مشتق من كلمة Cultura اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض. أما في اللغة العربية فإن الثقافة من ثقف أي حثق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به وما ظفر به وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج فتضم كلمة الثقافة معاني الحثق والظننة: فنقول: ثقف الرجل أي أصبح حثقا وفطنا⁽¹⁾.

ب- المفهوم الاصطلاحي:

قدم الكاتب كيرت لوين⁽²⁾ (Kurt Lewin) تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها: «مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة». وعرف الكاتب Gibson وزملاؤه الثقافة التنظيمية بأنها: «تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة»⁽²⁾.

وفي تعريف آخر يشار إلى الثقافة التنظيمية بأنها: «إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة»⁽³⁾.

المصادر البحثية

(1) إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 08.

(2) حريم حسين: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 327.

(3) جرينبرج جيرارد وبارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، د: رفاعي إسماعيل ببيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 627.

ويعرفها "شيرمربورن" بأنها: «نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد»⁽¹⁾.

أو هي حسب تعبير Kosson هي «هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرووسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة»⁽²⁾.

الثقافة التنظيمية هي: «بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعلاء»⁽³⁾ فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، وما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل⁽⁴⁾.

ويعرف "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها: «مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها»⁽⁵⁾.

كما يرى 'هنري شارلز' بأنها: «مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزماني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرووسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحققهم في الابتكار؟». ويرى 'Miner' «أن ثقافة المؤسسة هي ما يشترك به الأفراد المؤسسة»⁽⁶⁾.

(1) المدهون موسى والجزراوي إبراهيم: تحليل سلوك تنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 397.

(2) انعميان محسود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 311.

(3) أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.

(4) فلاح حسن عداي الحسيني: "إدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.

(5) Jean Franco's, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions fouchier, Paris, 2006, p425.

(6) سعد غائب ياسين: "الإدارة الاستراتيجية"، دار البازوردي للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 28.

وعرفها "محمد القيروتي" بأنها: «تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة لتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه»⁽¹⁾.

كما يعرفها عبد السلام بأنها: «مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة»⁽²⁾.

كما تعرف على أنها: «طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها»⁽³⁾.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: «مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها من بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف»⁽⁴⁾.

ج- التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والأعراف والمشاعر السائدة بين العاملين والتي يتم تنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية.

(1) عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 55.

(2) أمل مصطفى عصفور: المرجع السابق، ص 47.

(3) نجم عبود نجم: "إخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، بدون تاريخ، ص 90.

(4) شارلز جنزيت جونز: الإدارة الاستراتيجية، د: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 650.

2. الولاء التنظيمي:

أ- التعريف اللغوي:

الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والالتساب وعندما نقول أن للأبناء ولأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانسابهم وإخلاصهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجنب تجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة:

العهد والقرب والمحبة والالتزام والنصرة⁽¹⁾.

ب- المفهوم الاصطلاحي:

يعرف 'حبيب الصحاف' الولاء التنظيمي بأنه «إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، والالتزام بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني»⁽²⁾.
وأما 'بوريس' فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق 'الأهداف وقيم المنظمة'.
كما يعرف 'مودي' و'إستيرز' و'بورتر' الولاء التنظيمي بأنه «مدى قوة اندماج الموظف أو 'العامل مع المنظمة التي يعمل بها»⁽³⁾.
ويعرف الولاء بأنه «حالة يمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه»⁽⁴⁾.

(1) خلف سليمان الروشدة: "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 86.

(2) عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: "السلوك التنظيمي في المنظمات"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 41.

(3) دانا لطفي حمان: "العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 36.

(4) موسى النوري: "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 119.

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة⁽¹⁾. وعرفه "التز" و "هريبنك" أن الولاء التنظيمي هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة⁽²⁾.

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه: «شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية من بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة»⁽³⁾. كما يرى "بوشنان" أن الولاء التنظيمي يعني: «يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة»⁽⁴⁾.

كما يقصد بالولاء التنظيمي «الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راغب لبذل المزيد من الجهد من جانبه»⁽⁵⁾.

٩ ج - التعريف الإجرائي:

الولاء التنظيمي هو الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها أي تطابق الفرد مع المنظمة بحيث يكون راغبا لبذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح.

(1) سعد بن عبيقان سعد النوسري: 'اضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية'، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008، ص 71.

(2) خلف سليمان الرواشدة: المرجع السابق، ص 86.

(3) مدحت محمد أبو النصر: تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 45.

(4) محمد سرحان خالد المخلافي: 'أهمية الولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعان في مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، ص 191.

(5) إحسان دهن جلاب: 'إدارة الساترك التنظيمي في عصر التغيير'، دار لصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 112.

3. المؤسسة الاقتصادية:

أ- التعريف اللغوي:

أس، الأس، الأسس، والأساس، أي بداية الشيء الأساس أهل بناء أس الدار بناء حدودها ورفع قواعدها؛ أسس البيت فتأسس جعل له الأساس يقال حجر الأساس أي أو حجر يوضع في أساس البناء. المؤسسة: هي شركة أسست لغاية عملية خيرية أو اقتصادية ويقال مؤسسة اقتصادية، علمية، صناعية⁽¹⁾.

ب- المفهوم الاصطلاحي:

المؤسسة الاقتصادية هي: «عمل اقتصادي يقوم بنشاط اقتصادي ذات طابع صناعي أو تجاري أو خدماتي وبالتالي هيكل عضوي متكامل مكون من مجموعة عناصر مادية وبشرية (مستخدمين ومصالح وحدات أقسام) تتربط مع بعضها البعض بشكل متكامل لتشكل هيكل اقتصادي». وتعرف المؤسسة أيضا بأنها: «نظام متكامل مشكل من مجموعة من العناصر ذات التأثير المتبادل». ويعرف إسماعيل عرابي المؤسسة الاقتصادية تشير إلى جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة ومكيفة توزع فيها المهام والمسؤوليات⁽²⁾.

ج- التعريف الاصطلاحي:

المؤسسة الاقتصادية هي مكان لمزاولة نشاط اقتصادي وخدمي يتكون من مجموعة من الهياكل والإدارات والأقسام والعمال والآلات فهي بذلك إطار أو بناء تتحرك فيه كافة هذه الجهود بصورة منسقة وموجهة إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية بغرض تقديم سلع وخدمات للمجتمع.

(1) ابن منظور: "لسان العرب"، بيروت، 2000، ص 60.

(2) حنفي عبد الغفار: "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 88.

4. المؤسسة الاقتصادية:

أ- المفهوم اللغوي:

يعني الالتزام في اللغة العهد ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه⁽¹⁾.

ب- التعريف الاصطلاحي:

الالتزام التنظيمي هو: «ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو الموقف والأهداف يسعى لتحقيقها»⁽²⁾.

كما يعرف أيضا بأنه «شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانسحاب إليها»⁽³⁾.

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه: «درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبته في بذل عطاء أكبر أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة»⁽⁴⁾.

أما نعمة عباس فقد عرّف الالتزام التنظيمي بأنه: «الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء».

ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ماهي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم»⁽⁵⁾.

ج- التعريف الاصطلاحي:

الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تماسك الفرد بمنظمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك.

(1) إيناس فؤاد فلميان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بالسعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2011، ص 18.

(2) عادل السيد: "الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية"، في: مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية، العدد 43، 2003، ص 46.

(3) صابرين مراد نمر أبو جاسر: "أثر إدراك العاملين للعادلة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 19.

(4) صلاح الدين عبد الباقي: "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 30.

(5) نعمة عباس وآخرون: "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، في مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص 28.

5. الرضا الوظيفي:

أ- التعريف اللغوي:

الرضا: مرضاة، قناعة وقبول نقيض السخط والرفض.

الرضا: الاكتفاء والقبول والموافقة، الارتياح⁽¹⁾.

ب- التعريف الاصطلاحي:

يرى النجار أن الرضا الوظيفي: «هو عبارة عن الحالة الشعورية للفرد العامل، والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل».

كما يعرف ستون الرضا عن العمل بأنه: «الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها».

يعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه: «حالة عاطفية إيجابية أو صارة تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته الوظيفية»⁽²⁾.

أسهمت المدرسة السلوكية في تطوير مفهوم الرضا الوظيفي حيث تنظر إليه على أنه: «الاستجابة لعوامل متعددة منها عوامل الشعور نحو الوظيفة ومحتواها وظروفها، وترى أنه لفهم الرضا الوظيفي لا بد من دراسة أبعاد الوظيفة ومقاييسها والتي تضم العمل، الراتب، الترقية، ظروف العمل، الإشراف والزملاء»⁽³⁾.

ج- التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالارتياح والإطمئنان في العمل نتيجة تحقيق حاجاته المادية والمعنوية أثناء القيام بالعمل داخل المؤسسة.

(1) جوزيف إثياس: 'معجم المصنوع'، دار المصور للطباعة، بيروت، 2009، ص108.

(2) محمد معين أنور سلطان: 'السلوك التنظيمي'، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص-ص194-196.

(3) LuthanF, organisation behaviour, Edition grow- Hill, wc, Paris, 1992,p18.

6. المناخ التنظيمي:

أ- التعريف اللغوي:

هو حالة الطقس وما يكون عليه من حرارة أو برودة أو اعتدال⁽¹⁾.

ب- التعريف الاصطلاحي:

يعرف لثوين وسترينجر المناخ التنظيمي بأنه: «مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم».

ويعرف كاتز وكاهن المناخ التنظيمي بأنه: «هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة».

ويعرف المناخ التنظيمي أيضاً: على أنه كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد.

ويعرف Mishel et hoyl المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعرها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة ويكون لها انعكاس

أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم،

ويعرف Halpin et croftl المناخ التنظيمي «بأنه مجموعة الصفات والخصائص المدركة عن تنظيم معين

أو عن أنظمته الفرعية التي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها النظام مع أعضائه ومع البيئة المحيطة

به».

كما يعرف تم وبيترسن (Timm et Peterson) المناخ التنظيمي بأنه: «الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير

والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون بها»⁽²⁾.

(1) حميد بودشيش: "الأسس القاموس العربي الوسيط"، دار الراتب الجامعة، لبنان، 1997، ص 390.

(2) قيقوب عيسى: "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، في: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد الخضير، (مسكرة، العدد

ج- التعريف الإجرائي:

المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص والصفات الهيكلية التنظيمية التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون فيها ويتأثر سلوكهم بها وهي تتصف بدرجة من الثبات النسبي.

7. السلوك التنظيمي:

أ- التعريف الاصطلاحي:

؟ الأسس العربية

يعرف كل من Greenberg, Baron : «السلوك التنظيمي بأنه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة والعمليات التنظيمية وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد». يعرف السلوك التنظيمي على أنه تفاعل النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات⁽¹⁾.

نفس الملاحظ؟

يعرف Roblins أن: «السلوك التنظيمي هو مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق مثل هذه المعرفة في تحسين فعالية المنظمة»⁽²⁾.

؟ يعرف New storm and Davis السلوك التنظيمي بأنه: «دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة وينطبق ذلك بشكل موسع على سلوك الأفراد العاملين في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها»⁽³⁾.

ب- التعريف الإجرائي:

ويقصد به في هذه الدراسة كل ما يصدر عن الفرد من نشاط حركي أو فكري داخل المؤسسات ويهدف السلوك التنظيمي إلى فهم السلوك والتنبؤ به والتحكم فيه.

(1) بوفلجة غياث: التغيير التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 64.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، إدار الجامعة، الإسكندرية، دون تاريخ، ص 22.

(3) محمد سعيد أنور السلطان: المرجع السابق، ص 46.

المبحث السادس: الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت الثقافة التنظيمية ومن الدراسات التي تهم بحثنا نذكر:

١- الدراسات العربية:

• **الدراسة الأولى:** بعنوان: "تأثير القيم الإدارية على الكفاءة الإدارية لجمال الدين الخازندار عام 1993م".

أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين، استخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسة تأثير القيم الإدارية على الكفاءة الإدارية في كل من كوريا واليابان والولايات المتحدة، وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

دراسة الأنظمة الإدارية لهذه الدول، وتوضيح الفروق بينها في الممارسة الإدارية انطلاقاً من الفروق في الهويات، والقيم الثقافية لتلك المجتمعات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن النظام الإداري لأي بلد هو نظم متكامل لا يفصل عن الهوية الثقافية للأمة، كما بينت الدراسة أن النظام الإداري الياباني والكوري يتميز بالتأكيد على الولاء، في حين أن الإدارة الأمريكية تؤكد على الربحية والفردية والمنافسة^(١).

الاسم الكامل
د. راشد مكي

• **الدراسة الثانية:** بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي" للعجمي^(٢).
أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 500 فرد، منهم 215 فرد من القطاع الخاص، 221 فرداً من القطاع العام سنة 1999م بدولة الكويت.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكان الهدف منها هو قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف، ومعرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء كانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة أم داخلية خاصة ببيئة العمل، كما بحثت في العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل.

(١) الخازندار جمال الدين: "تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة"، في مجلة الإدارة، العدد

56، معهد الإدارة العامة، عمان، ص78.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص، ووجود علاقة إيجابية بين ظروف بيئة العمل الخارجية والمتمثلة في توفير فرص عمل، والرغبة في الاستمرار في العمل، والولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى الولاء التنظيمي وظروف بيئة العمل الداخلية⁽¹⁾.

• الدراسة الثالثة: بعنوان 'الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي' سنة 2005م.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي على عينة من منتسبي كلية الملك خالد العسكرية (المدنيين والعسكريين).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية، وللتعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المنتسبين المدنيين والعسكريين، وهدفت أيضاً إلى تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي باختلاف الخصائص الوظيفية، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منتسبي كلية الملك خالد العسكرية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية السائدة بدرجة مرتفعة، وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية هي (القوة - الدفاعية - الكفاءة - الفاعلية - العدالة بدرجة عالية).

مستوى الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده (الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن وتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، والرغبة للاستمرارية في العمل بالمنظمة).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- التأكيد على ضرورة الاهتمام بالقيم المكونة للثقافة التنظيمية.

(1) العجمي راشد سبب: 'الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت'، في:

مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة العدد 13، ص 49-70.

- اتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك منتسبي الكلية للثقافة التنظيمية مما يزيد مستوى الانتماء التنظيمي لديهم⁽¹⁾.

• **الدراسة الرابعة:** بعنوان 'تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية': لـ: إلياس سالم وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لسنة 2006م، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة. أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 120 موظف بوحدة EARA بالمسيلة، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكان الهدف منها هو معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

وقد توصل الباحث إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساساً بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية وهذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، التجديد، والابتكار، احترام الوقت، الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد وأنظمة وفلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام⁽²⁾. وأظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء وكفاءة الموارد البشرية، وأن القيم والمعتقدات والأفكار المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة كانت إيجابية لدى العمال.

• **الدراسة الخامسة:** بعنوان 'العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي' للواء. أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 440 موظف في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكان الهدف منها هو معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- الموظفون في وزارة الصحة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.

(1) الشلوي حمد بن فرحان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، العدد 1، 2005، ص 19.

(2) إلياس سالم: المرجع السابق، ص 46.

- وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين وهذا ما يساعدنا على معرفة تأثير الولاء التنظيمي على أداء العمال داخل المنظمة⁽¹⁾.

• الدراسة السادسة: بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي" لمحمد بن غالب العوفي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي على عينة شملت 167 موظفا وكانت تهدف إلى:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
 - التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
 - اكتشاف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- أن القيم التنظيمية تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي⁽²⁾.

٣- الدراسات الأجنبية:

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بموضوع بحثنا نذكر منها ما تم الحصول عليه:

• الدراسة الأولى: بعنوان "علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي" لباولز. 1983م.⁽¹⁾

أجريت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجماعة بولاية تينيسي بأريكا. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي. هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات.

(1) محمد أبو سمرة وآخرون: "قياس وقع الاتصالات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء

هيئة التدريس"، في مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين.

(2) الشلوي حمد بن فرحان: المرجع السابق، ص 88.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجات مرتفعة من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والميل للبقاء في العمل في الجامعات، وإلى أن مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل في الجامعات الأهلية أعلى منه في الجامعات الحكومية⁽¹⁾.

• **الدراسة الثانية:** بعنوان: "العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي" لكانشانا شيوتما عام 2002م. أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 154 عامل، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكانت تهدف إلى:

بحث مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة "سيامين" والعوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وكذلك بين كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- مستوى الرضا الوظيفي عالي لدى العاملين، ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.
- اختلاف مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السن.
- وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي⁽²⁾.

• **الدراسة الثالثة:** بعنوان: "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي" قام بها لاند سنة 2003م.

استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من الموظفين بقطاعات مختلفة، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى اختيار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي (التعاطف الإنساني - الإنجاز - القوة - النظم والأدوار)، وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية.

(1) راتب السعود، سوزان السلطان: "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء

التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها"، في: مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، ص-ص 208-209.

(2) أحمد حسين، محمود يعقوب: "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي

والمجال الطبي"، في: مجلة القاهرة لخدمة الاجتماعية، العدد 1، ص 304.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية⁽¹⁾.

• **الدراسة الرابعة:** بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" لكرافورد ولوك

عام 2004م.

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي على عينة بلغ عددها 317 مثير (219 من هونج

كونج و 118 من أستراليا).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى

العاملين في مجال الاتصالات والبنوك.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق بين الدولتين، وأظهرت أيضا دراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف

الإنساني هي السائدة في أستراليا، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعنى

منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية لها آثار

إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي⁽²⁾.



(1) روبرت وترمان: 'إبراعة الإدارة في الشركات الأمريكية'، ت: علا عبد القوي، فايز حكيم، ادار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 17.

(2) فرانسيس ديف، وود كوك مايك: 'القيم التنظيمية'، ت: عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 30.

التعقيب على الدراسات: السابقة :

السابقة

تباينت أهداف الدراسات كما بين دراسات متعلقة بـ:

← تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية وكان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة الأنظمة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة، وتوضيح الفروق بينها في الممارسة الإدارية انطلاقاً من الفروق في الهويات، والقيم الثقافية لتلك المجتمعات.

← الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف، ومعرفة الأسباب التي تساهم في تحقيق ذلك سواء كانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الداخلية أم الخارجية، كما بحثت في العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل.

← علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي وكانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، وكذا مستوى الانتماء التنظيمي لدى المنتسبين المدنيين والعسكريين، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

← تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

← علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

← علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وكذا التعرف على مستوى الالتزام لدى العاملين، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

← مقارنة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي وهدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، والميل لبقاء في العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات.

← العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وكان الهدف من هذه الدراسة هو البحث في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين والعوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

← علاقة الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وكانت هذه الدراسة تهدف إلى اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية.

← أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية، ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجال الاتصالات والبنوك. وتشترك هذه الدراسات مع بحثنا في الهدف الذي يسعى إليه البحث في الكشف عن العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل المؤسسة ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

من حيث الفترة الزمنية فقد اختلفت الدراسات السابقة من حيث فتراتها وكانت هناك دراسات على أعوام مختلفة ممتدة ما بين 1983م و2006م وهذا لا يعني عدم وجود دراسات في الأعوام الأخرى أو الأعوام التي نلبيها ولكن هذا ما تم التوصل إليه.

أما المنهج المتبع في جميع الدراسات هو المنهج الوصفي والذي استخدم في الدراسة الحالية لسلائمه لطبيعة البحث الحالي.

أما من حيث العينات المستخدمة في الدراسات السابقة بعضها من القطاع الحكومي والبعض الآخر من القطاع الاقتصادي أما العينة في هذه الدراسة فقد أخذت من القطاع الاقتصادي الخدماتي وهذا ما يجعلها تختلف مع بعض الدراسات السابقة.

المبحث السابع: المقاربات النظرية

لا يخلو أي بحث علمي أو أكاديمي من الاستناد إلى مجموعة من الأدبيات والمادة العلمية النظرية التي يستند إليها الباحث في إسقاطها على موضوع بحثه. وهنا تجدر بنا الإشارة إلى مضمون النظريات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والتي سندرجها فيما يلي حسب التسلسل التاريخي.

1. نظرية الإدارة بالأهداف:

منذ أن ابتكر أسلوب الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات من هذا القرن، وهناك محاولات كثيرة لتوضيح المفهوم وتداوله بين الباحثين والممارسين، فنجد مجموعة كبيرة من التعريفات، يحاول كل منها أن يبرز جانب من جوانب الإدارة بالأهداف التي تساعد على نجاحها. تعرف نظرية الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب من أساليب الإدارة يمكن من خلالها للمنظمة (الإدارات، وأقسام وأفراد) تحديد نتائج معينة والعمل على الوصول إليها في المجالات الرئيسية لاختصاص ومسؤولية هذه الإدارات والأقسام والأفراد، في فترة زمنية معلومة، ويفضل آخرون في تعريفهم للإدارة بالأهداف، أهم العناصر التي تتكون منها وتساعد على النجاح، فالإدارة الفعالة بالأهداف هي التي تؤكد تحديد الهدف وتتضمن اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرووسين فيما يتعلق بنواحي التقدم نحو الهدف أو الصعوبات التي تعترضه⁽¹⁾ وتوفر الفرص المناسبة للاشتراك في اتخاذ القرارات، حتى لو كان القرار الأخير يتخذ بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. وحسن استغلال الموارد المتوفرة لبلوغ هذه الأهداف، فهي إذن استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة، من إنتاجية وأرباح وتوسعات مع الأهداف الشخصية للمديرين من مشاركة وتطوير ذاتي، وكذلك الأهداف الشخصية للأفراد.

من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية من المشاركة في عمليات الإدارة، تحقيق الأهداف، التطوير... إلخ وكل ما يعزز روح الانتماء للمؤسسة بما يحفزهم أكثر على الجودة في الأداء.

(1) سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب: 'الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة'، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1998،

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

المنهج	التخطيط التقليدي	التخطيط بموجب الإدارة بالأهداف
01 الغرض	وضع خطة	الحصول على النتائج القصوى
02 الافتراض الأساسي	التنبؤات دقيقة	المستقبل لا يمكن التنبأ به
03 الأسلوب	ثابت على فترات	متحرك
04 النمط الإداري	تقليدي تسلسل	لا مركزي، مشارك
05 المسؤولية	الإدارة العليا	كل المدراء والتخطيط مشترك
06 الاستمرارية	تردد وإحباط	حساس

الجدول رقم (01): يوضح نظرية الإدارة بالأهداف.

المصدر: سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب: المرجع السابق، ص 80.

يبين الجدول التالي اختلاف المنهج تبعاً للتخطيط التقليدي والتخطيط بموجب الإدارة بالأهداف ومن الجدول نجد أن إيجابيات الإدارة بالأهداف في مجالات عديدة مهماتها: الحصول على النتائج القصوى ومشاركة العاملين وحماية المعنيين وقلة التكاليف⁽¹⁾.

وأهم مبادئ نظرية بيتر دار كرهى:

1. يتفق الرئيس والمؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقديم النتائج التي يتم التوصل إليها أول بأول.
2. أن يعمل المؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالمؤوس لمشاورته وإبلاغه لما يحققه والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
3. بعد انتهاء الفترة المتفق عليها يجتمع الرئيس والمؤوس لتقييم ما تم إنجازه في إصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها.

(1) عبد المعطي الخفاف: "مبادئ الإدارة الحديثة (منهجية التنمية الموارد البشرية)"، دار دجلة، الأردن، 2007، ص 141.

كما حدد داركر خطوات لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كما تصوره حيث تمتثل في:

- الخطوة الأولى.
 - الخطوة الثانية.
 - الخطوة الثالثة.
 - الخطوة الرابعة.
- التخطيط ووضع الهدف
- مرحلتا المراقبة والتقييم

حيث يوجد شكلان للتنظيم بصفة عامة.

الشكل الأول: أساس الإكراه إلى التنفيذ.

الشكل الثاني: التنظيم المشترك الذي يحقق أهداف الفرد والشركة والمجتمع ومن هنا فإن الشكل الأول لا يصلح لتطبيق الإدارة بالأهداف بل لابد من الانتقال إلى الشكل الثاني الذي يعد محور اتفاق لتنجح الإدارة في مهمتها، تستلزم تغيير سلوك المدراء من الفردية إلى المشاركة وبناء على هذه الأساسيات وضع خطة نموذج للإدارة بالأهداف ليسهل عملية التطبيق في التنظيمات التي ترغب بهذا النوع⁽²⁾.

ومما سبق نستنتج أن نظرية الإدارة بالأهداف كانت تعتمد على وضع وتحديد نتائج معينة والعمل على الحصول عليها ومن هنا نجد أن نظرية الإدارة بالأهداف أهملت الجوانب الشخصية، وبيئة العمل، لذا أتت النظرية السلوكية لتكمّل النقص وذلك بدراسة سلوك الإنسان في محيط بيئة العمل.

2. النظرية السلوكية:

تتميز هذه المدرسة في الإدارة عن سابقتها مثل الإدارة العلمية بأنها تنظر إلى سلوك الإنسان في محيط من البيئة التي يوجد فيها وتأخذ في اعتبارها عدد وافر من العوامل المؤثرة وتتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

(1) علي عباس: 'الاساسيات علم الإدارة'، دار وائل، صمان، 2000، ص 36.

(2) عبد المعطي الخفاف: "المرجع السابق"، ص 143.

فأما دراسة السلوك الفردي والجماعي فتشمل شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه بالإضافة إلى الجماعات المحيطة به كالأُسرة والمدرسة والأصدقاء وزملاء العمل وذلك حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة وتوضح نواحي التأثير والتأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة. كذلك توجّه المدرسة السلوكية اهتماماً لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع من عوامل اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وتريد هذه المدرسة بذلك أن تساعد الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها⁽¹⁾.

ونجد هذه النظرية تقوم على ما يلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنمية قدراته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- لا بد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن، وأهم المبادئ التي تركز عليها النظرية هي:

1. يختلف الناس في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات. ويقام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
2. يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين في العمل، وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح؛ وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.
3. يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة قد تفقد أو تؤذي هذا الشعور بالانضباط الذاتي. وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة، مع

⁽¹⁾ محمد صالح الحناري ومحمد سعيد سلطان: "المسار التتبعي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 21.

إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي، ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

4. يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.

5. تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله، ومن أهمها طريقة الفهم، وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية، والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.

6. يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات السلوكية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

7. يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وأيضاً يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف. فقد يفضل نمط القيادة انصارم والتسلطي مع أفراد متسيبين، بينما يفضل أن يكون النمط ديمقراطياً مع أفراد منضبطين، والعبارة تعتمد على طبيعة الموقف والظروف.

8. يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى (أو من حضارة لأخرى) وعلى من يمارس أعمالاً في عدة حضارات أي يراعى على الاختلافات في سلوك الناس من حضارة لأخرى.

9. إن اعتراف المنظمات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ.

ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرنة في تصميم العمل، ووضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة، وغيرها من الممارسات⁽¹⁾.

(1) أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 40-41.

وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة، إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمنظمات التي لم تغطيها النظرية، فقد اتهمت النظرية بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية والتنظيمية. لذا فإن النظرية الموقفية ركزت في العملية الإدارية على المواقف واعتبرتها هي التحكم في الهيكل التنظيمية المختلفة.

3. النظرية الموقفية:

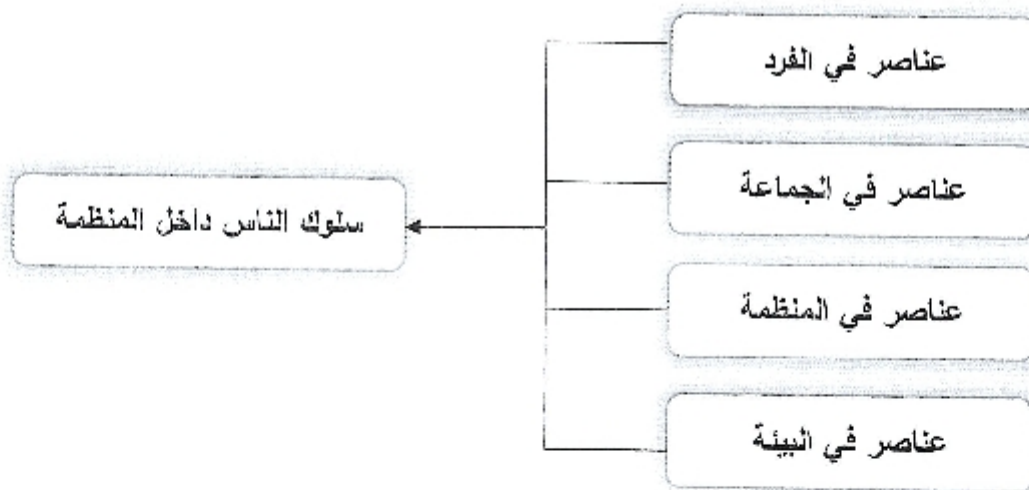
ظهرت هذه النظرية بقيادة مريب بارك وفييت وقد سبقت هذا التاريخ وظهرت عام 1960م حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات كما بينت عدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفصلة بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة ولقد تبنت التوجه الجديد الذي أقنع الكثير من المنظرين من أن هناك قوى عديدة تتحكم في طبيعة الهياكل التنظيمية وهي البيئة والتكنولوجيا المستخدمة كما أن المنهج الموقفية يفترض عدم وجود طريقة مثلى للإدارة، فالمنهج الموقفية يتطلب قرارات إدارية تعتمد على الظروف والمواقف، ولقد تحولت هذه النظرية إلى معرفة الظروف المحيطة بالمواقف الإدارية، وقد أصبح التركيز على أوجه الخلاف ليس على محاولة تحديد أوجه التشابه في التنظيمات ومن ثم تفسير تأثيرها على الممارسات الفعلية، وأن التنظيمات المختلفة ذات المهام المختلفة والبيئات التنافسية المختلفة تتطلب خطط وقيادات مختلفة وتنظيمات ولذا ليس من المتوقع أن التقديم يكون على نفس الأسس والمبادئ الموحدة أو نفس الأساليب والمفاهيم ففي كل تنظيم مختلف يعتمد نمط القيادة الفعالة على شخصية القائد ومهارات وخبرات المرؤوسين.

ولقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل والهياكل الجامدة مفصل حينما نتصف بالأعمال الروتينية وعدم التغيير كما أن مدخل العضوية والمرونة هو أكل ملائمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع ولقد اتسم هذا المدخل بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على ما ينبغي أن يكون إلى الحالة الواقعية التي تبحث فيما هو كائن وأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها وهي حقائق جاءت بها.

ولقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج الطرقي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة.

ولا على الطبيعة الميكانيكية في علاقة المنظمة بالبيئة والمتغيرات البيئية وكونها نظاما مفتوحا وبالتالي عدم الخضوع لقوانين مستقرة وكذلك لا تتسجم وتتعدد المتغيرات بسلوك المنظمة وصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وتعدد أثرها على سلوك المنظمة⁽¹⁾.

ولقد ركزت على دراسة المواقف وتأثيرها بالبيئة الخارجية وكيف يمكن دراسة هذه المواقف المتغيرة وتأثيرها بالبيئة الخارجية وكيف يمكن دراسة هذه المواقف المتغيرة في ظروف ديناميكية لا ثابتة وكيفية حل النزاعات والمشاكل واختيار الحل المناسب للأفراد والمنظمة ويوضح الشكل التالي العناصر الخاصة بالموقف والتي تؤثر على السلوك الإنساني داخل المنظمات.



الشكل رقم (01): يوضح النظرية الموقفية

المصدر: أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 37.

يوضح الجدول أن هناك عناصر في الفرد مثل: إدراكه، وعمره، وجنسه، وتعليمه، ومهارته، وحاجاته، وشخصيته، واتجاهاته النفسية تؤثر في سلوكه داخل المنظمة، كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل

(1) مهدي حسن زويلف وعلي الفضائلي: 'إدارة المنظمة (النظريات وسلوك)'، دار مجدلوي، الأردن، 1996، ص ص 99-

التماسك، والتعاون، والصراع، والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. وأيضاً تلعب عناصر في المنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي، والتنسيق، والسلطة، ودرجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة.

ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضاً في سلوك الفرد والجماعة مثل العادات والتقاليد، والدخل القومي، والظروف الاقتصادية والسياسية⁽¹⁾.

ومما سبق نستنتج أن النظرية الموقفية ركزت على أنماط القيادات وأنه ليس هناك طريقة تنظيمية ملائمة وإنما المواقف هي التي تحدد وتتحكم في البيئة الداخلية والخارجية لذا جاءت على أنقاذها نظرية النظم التي تنظر على أن المنظمة كوحدة واحدة من خلال تأثير أو تأثرها.

4. مدرسة النظم :

إن مدرسة النظم التي ظهرت منذ منتصف الستينيات من القرن العشرين، تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها فهي تعتمد في تركيزها على الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل والعاملين والمناخ التنظيمي الداخلي ووظائف العاملين ومن شأن كل هذه الاهتمامات التأسيس إلى ثقافة تنظيمية قوية تتبنو في كيان متكامل تتكون من أجزاء كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها وأن الكيان الكلي المتمثل في المنظمة بصفة عامة بجميع هياكلها يؤثر فيها وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ومن ثم المنظومة في مجموعتها تتغير بفعل تغير ثقافتها التي هي أيضاً توابك التحديات المستمرة.

وتتكون المنظمة من منطلق مدرسة النظم على ثلاثة عناصر هامة: المدخلات والعمليات والمخرجات، فالمدخلات هي الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات، بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين توظفهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تلزمها لممارسة أعمالها، وأما العمليات فهي تعبر عن جميع الأنشطة ومن بينها الأنشطة التي تهدف إلى ترسيخ ثقافة

(1) أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 37.

خاصة بالمنظمة والتي من خلالها تعالج بها التدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها، ومن حيث كونها منظمة صناعية، تجارية، خدمائية وفي كل من هذه الأنواع أنواع أخرى جزئية ففي المنظمات الصناعية توجد الصناعات الاستخراجية، التحويلية، التجهيزية، وفي المؤسسات الخدماتية توجد خدمات تعليمية واجتماعية...، أما المخرجات فهي المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين والمستخدمين والذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (السلع، خدمات، الأفكار، المعلومات) ويكون قابلاً للقياس، حسب المعبر المحددة عند وضع الخطة.

نتناول أيضا مدخل النظم العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها فهي تصف المنظمة بأنها نظام مفتوح أي أن المنظمة نظام مفتوح على المحيط أو المجتمع الخارجي التي تقع فيه المنظمة ومن ثم فالمنظمة بإمكانها أن تنتقل إليها ثقافة المجتمع من خلال قيم أفرادها. أي أن العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة هي علاقة تأثير وتأثر بالإضافة إلى التفاعل بين القيم والعادات المهنية والمجتمعية، التدخلات من المجتمع الذي تعيش فيه وتمارس أنشطتها في هذا المجتمع، ثم تقدم له أيضا مخرجاتها وتكرر هذه الأنشطة لخدمة المجتمع والمنطقة التي تعيش فيها المنظمة وبالتالي فإن ما يوجد في المجتمع من عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياساتها. كما أن هذه الأخيرة بدورها تحدث أثراها إلى المجتمع بطريقة إيجابية أو سلبية. وبالرغم من ذلك فإن تستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء مادامت المنظمة تمارس أعمالها ومادام المجتمع يضيف عليه لمسته الخاصة المتمثلة في الثقافة التي يحملها كل فرد داخل المنظمة لما ياتي الدور على المنظمة وتوحد ثقافة أفرادها الخاضعين لها.

ومما سبق نستنتج أن نظرية النظم تعتبر نظرية شاملة لأنها ركزت على جميع جوانب المنظمة واعتبرت المنظمة وحدة واحدة يتفاعل كل منها بحسب حاجته. إلا أن التصور والتسارع يخطئ الملحوظة نجم عنه نمط آخر من التسيير والإدارة هي نمط الإدارة اليابانية والتي تعطي قيمة واهتمام للعامل وتقوم

أساسا على التكامل بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة مما نجم عنه ثقة العاملين بهذا النمط والمتجسد في نظرية Z.

5. نظرية Z:

في سنوات الثمانينات من القرن الماضي حولت نظرية الإدارة تركيزها الذي كان مهتما بنموذج تعزيز وإثراء العمل وتحول اهتمامها للبحث عن الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية وأصبح الجميع يدعو إلى التقليل من الاستخدام الصارم للبيروقراطية بينما هناك من كان معجبا بالنموذج الياباني وشكل لهم ذلك النموذج مصدر استلهام، إلا أن بعض الأمريكيين رأوا أن بلدهم وفر تجارب أو أمثلة للتنظيمات التي كانت ناجحة في تحفيزها للعمال وكان السبب والدافع لتحقيق نجاحهم عن ثقافة التنظيم⁽¹⁾ بمعنى أن لكل تنظيم ثقافته الخاصة.

فاهتمام الشركات اليابانية بإدارة العنصر البشري جعلها تحقق معدلات إنتاجية عالية جدا تفوق أربعة أمثال إنتاجية الشركات الأمريكية وخاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فقد اعتبر أوثنى أن الشركة الأمريكية تتبع نمط الإدارة اليابانية فقام بإيجاد نظرية Z والتي تعنى تطبيق النمط الياباني في الإدارة على الشركات العاملة خارج اليابان في الإدارة وبالتالي في الولايات المتحدة الأمريكية⁽²⁾. وتميز نمط الإدارة اليابانية بما يلي:

النموذج الياباني يقوم أساسا على تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين وما يجعل هذا التكامل أكثر تعزيزا وتدعima هو العقد الأبدي الذي يربط العامل بالمؤسسة مع أهداف العاملين فيها والذي من شأنه أن يخلق رابطا وثيقا بين العامل والمؤسسة.

(1) كعباش رابح: "علم اجتماع التنظيم"، مطبعة مبريتا كوي، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص103.

(2) فايز الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات: "الاتصال في المنظمات" دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص30.

وتقوم نظرية Z على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص فيما يلي:

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة مما يساعد على تحقيق قدر أكبر من الفاعلية في الأداء.
 - الحدق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
 - الألفة والسودة بسا تمنيه من علاقات اجتماعية هادئة ومناقشة، وتعاون واهتمام ودعم للأخرين.
- وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة والرضا عن العمل وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.
- وتوصل "ويليام" من خلال دراسته أن سر نجاح الإدارة اليابانية يكمن فيما يلي: العامل البشري وروح التعاون والجماعة الموجودة بين أفراد المنشأة إلى جانب اشتراك العامل في الإدارة، واتخاذ القرارات بالنقاش المتبادل، وهي الأساس في الارتقاء بالمنظمة وبالتالي زيادة تحسين المستوى الإنتاجي بناء على العوامل السابقة نستنتج أن التنظيم والعمل في الإدارة اليابانية يتميز بجملة من المقومات والخصائص نرجز أهمها كالآتي:
- الوظيفة مدى الحياة. كل موظف يبقى في المنظمة حتى سن التقاعد الإجباري (55 سنة) ولا يُفصل إلا بسبب جوهري وهذا يولد علاقة وثيقة بين العامل والمنشأة.
 - وظيفة الفرد في المنشأة اليابانية غير متخصصة، فالأفراد لا يختصون في إحدى الوظائف بل الأفراد يتخصصون في معرفة المنشأة الذي يقضون حياتهم الوظيفية فيها.
 - التقييم والترقية البطيئان، حيث تتم ترقية الموظفين خلال فترة طويلة مما يتيح التأنى والدقة في التقييم.
 - المشاركة في القرارات الإدارية.
 - القيم الجماعية المشتركة وهي مستمدة من التقاليد اليابانية، فتعد الهدف والعمل المشترك لتطوير المنظمة والشعور بالمسؤولية.
 - الاهتمام بالعنصر البشري: بتدريب الشباب والاهتمام بالكفاءة والأداء ومساعدة الذات اندخمية العاملين من خلال ربط المنظمة بالمجتمع والفرد.

إن العمل بهذا المنطلق يكون بالغ الأثر على العاملين باعتبارهم المديرين بمثابة أفراد الأسرة الواحدة.

ومن مزايا وعيوب هيكل تنظيم التجربة اليابانية:

- أ- العيوب: وتتمثل في:
- الترقية والتقييم البطيء.
- تعقد العملية الإدارية.
- انخفاض درجة الاستفادة من المدير.
- العمومية بدلا من الخصوصية.
- دبلوماسية الأوامر.
- الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية أكثر من الرسمية.
- انتهاج طريقة التدريب الداخلي⁽¹⁾.

ب- المزايا:

- تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا وفق مقاييس رسمية واضحة وضمنية.
 - تناسب الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة.
 - اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، أما تحمل المسؤولية فيكون بشكل فردي.
 - الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم.
 - تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
 - التقليل من المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية.
- ومما سبق نستنتج أن نظرية Z أو نظرية الإدارة اليابانية اهتمت بالفرد العامل في منصبه وحتى في إطاره مع الجماعة فأعطته تحفيزات مادية وتحفيزات معنوية دفعت به إلى الزيادة في الإنتاج والولاء إلى المنظمة وحب العمل والرغبة فيه وضمان جميع حقوقه أثناء وبعد مزاولته للعمل

(1) مهدي حسن زويلف وعلي القضايلية: المرجع السابق، ص 63.

ركزنا في موضوع البحث على النظريات الحديثة لأنها ركزت على أساليب الإدارة التي تمكن المنظمة من تحديد النتائج والعمل على الوصول إليها كما اهتمت بسلوك الإنسان في محيط بيئة العمل التي يوجد فيها مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة والتفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي والعوامل البيئية المؤثرة فيه، كما ركزت أيضا على دراسة المواقف وتأثيرها بالبيئة الخارجية وكيفية دراسة هذه المواقف في ظروف ديناميكية لا ثابتة وكيفية حل النزاعات والمشاكل واختيار الحل المناسب للأفراد والمنظمة كما اهتمت بالمنظمة كوحدة واحدة تهتم بالهيكل التنظيمي وإجراءات العمل والعاملين والمناخ التنظيمي ووظائف العاملين وهذا ما يؤسس لثقافة تنظيمية قوية إلا أن التطور والتسارع حول اهتمام البحث عن الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الفاعلية التنظيمية وهذا ما ركزت عليه نظرية Z اليابانية التي اهتمت بالفرد العامل في منصبه وحتى في إطاره مع الجماعة فمنحت العامل تحفيزات مادية ومعنوية دفعت به إلى الزيادة في الإنتاج والولاء للمنظمة وحب العمل وزيادة الرغبة فيه وهذا ما جعلنا نركز على هذه النظريات لما لها من ارتباط وثيق بموضوع بحثنا إذ ركزت على كل الجوانب التي تخدم الموضوع خاصة ثقافة التنظيم.

الفصل الثاني

أساسيات في الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً موجهاً لسلوك وتصرفات العاملين فيها وتتكون من مجموع قيم، العادات والتقاليد، أنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات السائدة، والتي تحدد سلوك وتصرفات عمال المنظمة، فكل مؤسسة وثقافتها التنظيمية التي تتميز بها، تصرفات العمال وممارساتهم المهنية، كنتيجة منطقية لتفاعلاتها الاجتماعية والتنظيمية، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى أهم ما جاء في الأدبيات عن الثقافة التنظيمية انطلاقاً من: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، أهميتها، مستوياتها، مكوناتها، خصائصها، أنواعها وأخيراً وظائفها.



أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

قد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية. ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعض وقد استخدمت الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم مثل القيم، النماذج الاجتماعية، القيم الأخلاقية وتكنولوجية وتأثيراتها.

في بداية الثمانينات ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تقرضها عن الكيفية التي تؤدي لها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث، وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي لثقافة التنظيمية⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة في سلوك الأفراد⁽²⁾.

وعليه يتضح أن مفهوم الثقافة التنظيمية، قد مرّ بعدة مراحل حتى تبلور واتضح في معناه الحالي والذي يمثل القيم والمبادئ التي تتركز عليها المنظمات والإدارات الحالية ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في خلق منظمات ناجحة ورائدة.

(1) الكبيسي عامر: 'التطور التنظيمي'، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة، 1998، ص 70.

(2) الكبيسي عامر: المرجع السابق، ص 71.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة كما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد نهجاً للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، بينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن منبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

رابعاً: تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصر فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب⁽¹⁾.

(1) الرخيمي سموح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة، رسالة ماجستير، جدة، 1421هـ، ص- ص 58-

سابعاً: تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء وتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقدير جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

ثامناً: زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

تاسعاً: تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

عاشراً: تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات وإعنية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم⁽¹⁾.

ومما سبق تتضح لنا أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها الإطار التنظيمي والفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة ويوجد أعمالهم مما يدفعنا إلى البحث في كيفية تأثيرها وأهم مستوياتهم في المجتمع.

(1) الرخيمي ممدوح جلال: المرجع السابق، ص 60.

ثالثا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تنتمي كل منظمة وكل تنظيم إلى جماعات وشرائح المجتمع في وقت واحد فالتناس يحملون صفات ثقافية متعددة تختلف حسب المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

1. ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ولكن تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

2. ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات الدولية العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في انمط الوظيفي للبنوك ولفنادق مثلا⁽¹⁾.

3. الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا

(1) علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية، البليدة،

متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير. والتصرف لدى الأفراد.

4. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

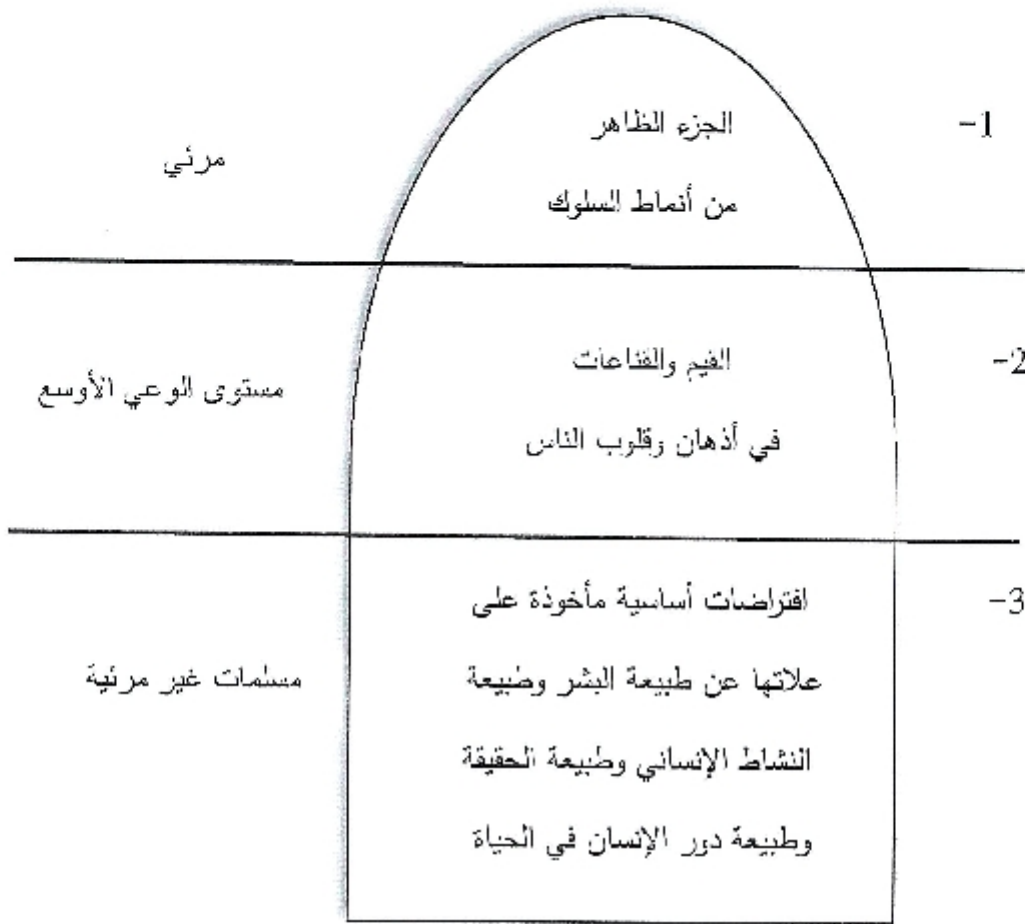
هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات الساميون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، التقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، مصلحة، ورشة وهذا ما يقصد به الفريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل ودورهم في الرفع من مستوى أداء العاملين⁽¹⁾.

كما يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي: (2)

1. جزء ظاهر من أنماط السلوك.
2. جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
3. جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة علاقتها وبالتالي غير مرئية⁽²⁾.

(1) علي عبد الله: المرجع السابق، ص 227.

(2) علي عبد الله: المرجع نفسه، ص 230.



شكل رقم (02) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: النهاري سيد: 'الإدارة والأسس'، مكتب عين شمس، القاهرة، 2002، ص292.

- **المستوى الأول:** يتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات والسلوكيات، الشعائر، الطقوس، الرموز.
- **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى بما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه
- **المستوى الثالث:** يشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين، داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

مما سبق نستنتج أن مستويات الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف النشاط، المهنة، أو حتى من ناحية فرق العمل والمجتمع وكل واحد منها نظام وقيم ومعتقدات خاصة به، تختلف في بعض الأحيان عن غيرها، مما يؤثر حتماً على مكونات وخصائص هذه الثقافات بما يتماشى ومتطلبات التنظيم والمجتمع.

رابعاً: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة.

1. مكونات الثقافة التنظيمية:

يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الإشارات الثقافية، المورث الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية:

وتشمل القيم الثقافية على ما يلي:

• القيم:

وهي «قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب لسلوك الإنسانى لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة». حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، من هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

• المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة الإنجاز والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية^(١).

(١) محمد سليمان لعيان: 'السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال'، دار وائل، عمان، 2003، ص 299.

• الأعراف والتوقعات:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزعماء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

• الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية المتمثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس، والنمط المعماري، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

• الطابوهات (الممنوعات):

هي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطرابات في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة. مما يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل⁽¹⁾.

• الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها «المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني»، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 395.

• الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: «التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة»، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها⁽¹⁾:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.
- أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين وتشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

• الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوما في المنظمة.

(1) فلاح حسين عداي الحسيني: المرجع السابق، ص 80.

المورث الثقافي:

يشمل المورث الثقافي:

• المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ماهي الإنتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى لو غادروا المنظمة.

• سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

• تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرّت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

• الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

• مهنة المنظمة:

تعرف مهنة المنظمة أو النشاط الرئيسي لها بأنها «مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية) فهي تعبر عن معرفتها في انقيام بمهنتها»⁽¹⁾.

(1) فلاح حسين عداي الحسيني: المرجع السابق، ص 83.

مما سبق نستنتج أن لكل ثقافة منظمة مكوناتها وخصائصها الخاصة التي تقوم عليها وتميزها عن غيرها من ثقافة منظمة مكوناتها وخصائصها الخاصة التي تقوم عليها وتميزها عن ثقافة المجتمع، وثقافات أخرى، لذا لكل ثقافة خصائصها ومن هنا إلى خصائص الثقافة التنظيمية.

2. خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نرودها فيما يلي:

١- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبذنه لا تكون هناك ثقافة.

٢- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيل بعد جيل.

٣- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:

• الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق، القيم، المعتقدات التي يحملها الأفراد.

• الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.

• الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام من له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية بالمنظمة.

- للثقافة التنظيمية خاصية التغير نظراً لتأثيرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعتمد الأفراد على نمط سلوك معين.

- تعكس الثقافة التنظيمية المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري⁽¹⁾.

(1) فلاح حسين عدائي الحسيني: المرجع السابق، ص 84.

- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد وبيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في وسط العمل فتصبح جزء من سلوك الفرد (العامل)، ومن خلال ثقافته نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد المعتمدين على ثقافتهم.
- الترجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الفرد.
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية مسؤولية ذاتية.
- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج⁽¹⁾.

ومما سبق نلاحظ أن تعدد وتباين خصائص الثقافة التنظيمية راجع إلى الثقافة المتبينة من قبل كل تنظيم ومن كل مؤسسة وهذا التباين في الخصائص ينجر عليه تباين وتعدد في أنواع الثقافة التنظيمية ومدى ملائمة كل نوع من الأنواع مع نمط تسيير المؤسسة.

(1) ماجدة عطية: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 326.

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية، الثقافة التنظيمية الضعيفة. إلا أنه تنبثق من خلال هذين الثقافتين ثقافات أخرى نذكر منها: الثقافة المثالية، التكيفية، البيروقراطية، الإبداعية، الدور والمساندة.

■ أولاً الثقافة القوية:

تعرف الثقافة بأنها «الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة» ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشارك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن، والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تنبثق من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

■ ثانياً: الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات⁽¹⁾. وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين والنوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي

(1) محمد أكرم العدلوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم، لبنان، 2002، ص-ص 35-37.

ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية اساندة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

■ ثالثاً: الثقافة المثالية:

وهي ثقافة منظمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة لأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط.

■ رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى وداكر مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع ظروف البيئة، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية⁽¹⁾.

■ خامساً: الثقافة البيروقراطية:

تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

■ سادساً: الثقافة الإبداعية:

تتميز بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجراة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

■ سابعاً: ثقافة العمليات:

وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

(1) محمد أكرم العلوي: المرجع السابق، ص 40.

■ ثامنا: ثقافة الدور:

وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

■ تاسعا: الثقافة المساندة:

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها⁽¹⁾.

وبما سبق نستنتج أن هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية فكل واحدة منها تخضع إلى اتجاه المؤسسة وهنا يتضح أن لكل نوع من أنواع وظيفته الخاصة التي تؤثر على سلوك العمال من جهة وتسهل على المنظمة تحقيق أهدافها.

(1) محمد أكرم العدواني: المرجع السابق، ص 42.

سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية:

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

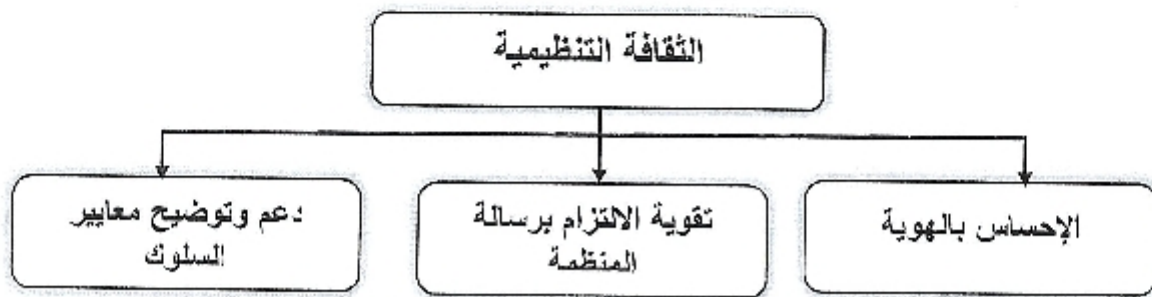
- توحيد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية⁽¹⁾.
- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات

(1) أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 69.

المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

- دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة⁽¹⁾.



الشكل رقم (03): يوضح الوظائف الأساسية للإدارة

المصدر: جرينبرج جيرالد وبارون روبرت: المرجع السابق، 631.

لثقافة التنظيمية وظائف تقوم بها وهي:

- الإحساس بالهوية أي وجود الفرد وقيمه داخل المنظمة وإحساسه بالراحة النفسية.
 - تقوية الالتزام: أي أن الثقافة التنظيمية تضع قواعد وأساسيات تنظم وتلزم العامل باتباعها.
 - دعم وتوضيح معايير السلوك أي رسم معايير سلوكية خاصة بالمنظمة.
- من خلال ما سبق نستنتج أن وظائف الثقافة التنظيمية هي بمثابة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة فهي تلعب وظيفة التكيف بين الفرد والمؤسسة.

(1) جرينبرج جيرالد وبارون روبرت: المرجع السابق، ص 629.

من خلال ما تم ذكره عن التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، أهميتها، مستوياتها، مكوناتها، خصائصها، أنواعها، وظائفها إلى نتيجة مفادها هو أن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم، والاتجاهات، العادات والأعراف التي ترسمها المنظمة من أجل سن قوانين وتنظيمات خاصة بها والتي تنعكس بذلك على السلوك اليومي للعاملين من ثقافة احترام الوقت والالتزام التنظيمي والوظيفي فكل هذه الثقافات يتم تفاعلها عبر الأجيال لاستمرار وجود المنظمة فهي التي تحدد شخصية الفرد وإهتمامه داخل المنظمة.

الفصل الثالث

مدخل إلى الولاء التنظيمي

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، لكن معناها في تطور دائم، فارتبطت قديماً بالسلطة والحرب، وحديثاً بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية. وبالرغم من أن الولاء شكل قديماً قيمة من القيم الواجب التمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليها، وما إذا كان فطرياً أم مكتسباً. فمفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية، وأول ما بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تتظم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل أن ندرج أهم ما جاء عن الولاء انطلاقاً من مراحل تطوره، العوامل المساعدة في تكوينه، أهميته، خصائصه، أبعاده وفي الأخير كيفية قياس الولاء التنظيمي.

أولاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة:

1. المرحلة الأولى:

تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد إلى عام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجيهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2. المرحلة الثانية:

تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عاملين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

3. المرحلة الثالثة:

مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد⁽¹⁾. وقد بين بوشنان (Buchanan) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاثة مراحل متعاقبة وهي:



(1) موسى اللوزي: المرجع السابق، ص 43.

أ- مرحلة ما بعد التعيين:

وهي فترة تجريبية تمتد من سنة تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم ويحاول أن يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب وخبرات جديدة ويرى بوشنان أيضاً أن الخبرات التالية تظهر ضمن هذه المراحل:

- وضوح الدور.
- تحديات العمل.
- تضارب الولاء.
- فهم التوقعات.

ب- مرحلة العمل والإنجاز:

وهي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد وتتراوح بين العامين والأربعة أعوام ويهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله والتأكد على الإنجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها⁽¹⁾:

- الأهمية الشخصية.
- الخوف من العجز.
- ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

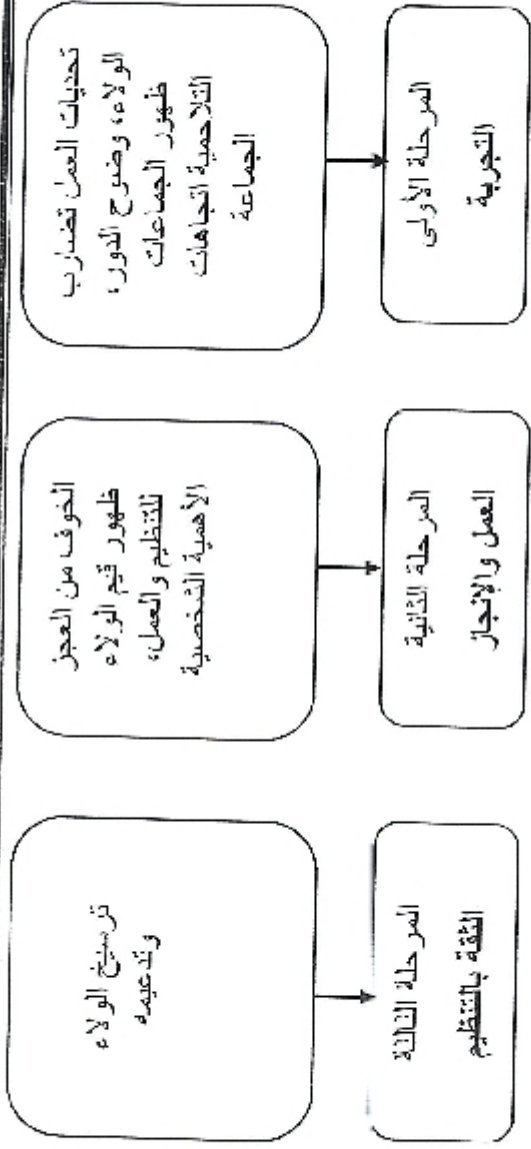
ج- مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له:

وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل ويبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه وأن كانت قد تكونت في مراحل والسنوات السابقة وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

يوضح الشكل التالي المراحل الثلاث لتطور الولاء عند بوشنان⁽²⁾:

(1) العورتاني مأمون عبد القادر أمير: 'العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين"، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2005، ص 14.

(2) العورتاني مأمون عبد القادر أمير: المرجع السابق، ص 15.



الشكل رقم (04) يوضح المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند بوشنان

يوضح الشكل أعلاه المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند بوشنان والتي أدرجت في المرحلة الأولى (التجربة) وهي المرحلة التي تظهر خلالها الخبرات الجديدة ضمن المراحل التالية: تحديات العمل تضارب الولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعات التلاحمية اتجاهات الجماعة أما المرحلة الثانية (العمل والإنجاز) وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات أهمها: الخوف من العجز ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، الأهمية الشخصية وأخيرًا مرحلة الثقة بالتنظيم وهي مرحلة ترسيخ الولاء وتدعيمه.

أما "ستيرز" فقد حدد ثلاثة مراحل يمر بها الفرد في تطور ولأه التنظيمي وهذه المراحل هي:

نظرة التطور الأول:

مرحلة الالتحاق بالمنظمة هذه المرحلة تسمى بمرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظمة، واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة، وكيفية اختيار المنظمة لموظفيها.

نظرة التطور الثاني:

الولاء للمنظمة وتحديد مداه، هذه المرحلة يقرر الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء:

- مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة.
- مدى قبول الفرد لأن يكون عضواً في المنظمة.
- مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

للطور الثالث:

قرار المشاركة أو الانسحاب، فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة، فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالاً أقل للانسحاب من المنظمة، أو تكرار الغياب وانعكس صحيح⁽¹⁾.

نستنتج مما سبق أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تشمل ثلاثة مراحل وهي:

- مرحلة التجربة: وتكون قبل دخول العمل، تعتمد على مكتسبات الفرد واستعداده للتعليم والتأقلم مع بيئة العمل.
- مرحلة العمل: وفيها يكتسب الفرد الخبرات والتقييم التي تؤدي إلى ظهور الولاء.
- مرحلة الثقة في التنظيم: وفيها تكون درجات الولاء مرتفعة مما يؤدي إلى استثمار الفرد في المنظمة وبذل أقصى الجهود لإنجاحها.

ومن وجهة نظر "ستيرز" في تطور الولاء ومراحلها هي:

- مرحلة الالتحاق: وفيها يتم اختيار الفرد والمنظمة لبعضهما البعض.
- مرحلة الولاء للمنظمة: وفيها يرتبط الفرد بمنظمته، وقبوله لأهدافها والعضوية فيها.
- مرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب: وفيها يحدد المواصلة أو التخلي عن المنظمة من خلال مستوى الولاء وانعكاساته على المنظمة وهذا ما يدفعنا إلى معرفة العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي لأفراد المنظمة.

(1) محمد سرحان خالد المخلوفي: المرجع السابق، ص 128-129.

ثانياً: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1. المدخلات: تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي

تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

أ- المكانة الاجتماعية:

يقصد بها «تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي». وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها وذلك لأن فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور والأقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها من خارج المنظمة كاللّعليم والمكانة المهنية⁽¹⁾.

ب- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

حيث يلتحق العامل بأي مؤسسة يعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى الأعمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته⁽²⁾.

(1) زيد منير عوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار المشرق العربي، عمان، 2006، ص 211-212.

(2) دانا لطفي حمدان: المرجع السابق، ص 33.

يعني هنا أن المؤسسة إذا قامت بإشباع حاجات العمل ورغباته يساعد هذا في نمو الولاء التنظيمي له.

ج- نظام الحوافز:

للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهله، العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات⁽¹⁾.

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة والأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها.

د- المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم وتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي، إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة أما المنظمات ذوات البيئات المشحونة بمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فهي تشجع على تسرب العاملين ولا تنهي فيهم قيم الولاء التنظيمي ولذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقق اتوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

(1) زيد منير عبيد: المرجع السابق، ص 213.

هـ- بناء الثقة التنظيمية:

تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراداً كانوا أم جماعات ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين، لذا فالمؤسسات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم، لذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار، وعلى المنظمات تقع مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق النظام دون تمييز، وتحرص التعامل بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها في روح التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، والتزام الأمانة والاستقامة والقوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.

- التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي «العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها»، وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفاعليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة⁽¹⁾.

- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة وكلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، ويتطابق ذلك

(1) زيد منير عبوي: المرجع السابق، ص 215.

على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم⁽¹⁾.

- الرضا الوظيفي:

يرى "هيرز برغ" (Herzberg) أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف، وبهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي نه.

- مشاركة العاملين في التنظيم:

تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم، مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها، إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.

- أسلوب القيادة:

تعني القيادة التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه، ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف

(1) موسى التوزي: المرجع السابق، ص 192.

لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويمكّن أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة⁽¹⁾.

2. **المخرجات:** بنجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات مايلي:

- شعور العاملين بروح معنوية عالية:

لقد تعددت تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هو ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوانهم نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية للسيل إلى المؤثرات الخارجية، ويرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

1. ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
2. ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
3. ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
4. الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
5. الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالروح المعنوية تحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يستاهلهم في تحقيق أهداف منظمته.

- الحد من تسرب الموظفين:

وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وفوجيتها الولاء الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، ولا تقف شادة المؤسسات الفاعلة عند هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز

(1) زيد منير عبوي: المرجع السابق، ص 217.

المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

- الإنجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصرفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها، يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً لإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه⁽¹⁾.

مما سبق نستنتج أن كل هذه العوامل تساعد على نمو الولاء التنظيمي حيث أن إشباع حاجات العامل عن طريق المنظمة التي ينتمي إليها، يولد له ولاء لها فالحوافز بأنواعها تزيد من دافعية العامل وحماسه للعمل، وكذلك وضوح وتحديد الأهداف، ومن جهة أخرى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأسلوب القيادة له دور كبير في غرس الولاء التنظيمي لدى العامل عن طرق الإشراف... إلخ ما ينجر عنه شعور العاملين بروح معنوية عالية كذلك الحد من تسرب الموظفين، الإنجاز المبدع، فكل هذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل، وهذا ما يستدعي التعرف على أهمية الولاء التنظيمي.

(1) زيد سنير عبيدي: المرجع السابق، 209.

ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً من الباحثين ودارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغيب، الفاعلية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد تمتد تأثير الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد وعدم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول، إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والناتج عن جاذبيته في العمل، واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفياً.

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابياً على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخيرهم عن العمل، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين

الفصل الثالث

مدخل إلى الولاء التنظيمي

في المنظمة كرون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، على لسان العاملين فيها، كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر⁽¹⁾.

وبالتالي مما سبق فإن الولاء التنظيمي المرتفع ذو أهمية كبيرة على كل من الفرد والمنظمة، فتحقق المنظمة الفاعلية التنظيمية وهذا بزيادة إنتاجيتها، وقلة مصاريفها وكفاءة عمالها، ويجد الفرد راحتة النفسية من خلال رضاه عن العمل، وتوافقه مع منظمته مما يؤدي إلى ترقية وتقدمه وظيفيا، بالإضافة إلى أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي له الأثر البالغ على النمو الاقتصادي والإنتاج القومي.

لذا فأهمية الولاء التنظيمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
 2. أن ولاء الأفراد لمنظماتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
 3. أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
 4. أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت اهتمام إدارة المنظمات.
 5. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها⁽²⁾.
- من خلال النقاط السابقة نستنتج أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما تضمن من خلاله المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها، وكذلك تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها هذا ما دفعنا إلى معرفة خصائص الولاء التنظيمي.

المراجع السابق ص 93

(1) خلف سليمان روشدة: المرجع السابق، ص 93.

(2) سعد بن عميان سعد الدوسري: المرجع السابق، ص 92-93.

رابعاً: خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

1. أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل

التنظيم.

2. أن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون

أقل نسبياً من درجة التغير التي تحصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

3. أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك

وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

4. أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، وزعم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على

تعدد الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، وأن هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:

- أي أن المنظمة مكونة من عدة فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

- يوجد داخل كل منظمة في العادة كتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل كتلة من هذه الكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات فئات التكتلات داخل المنظمة، فإن لكل كتلة وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة لأخرى ومن كتلة إلى كتلة، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات هذه الأهداف والقيم يختلف⁽¹⁾.

من خلال الخصائص السابقة الذكر نستنتج أن الولاء التنظيمي، حالة شعورية تختلف من شخص لأخر، ومن فئة لأخرى، فهو بذلك يكون ذو مستوى نسبي، إضافة إلى كونه شيء معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي، ولهذا فهو مختلف الأبعاد حسب الجوانب التي ينظر إليها الباحثون.

(1) خلف سليمان روشدة المرجع السابق، ص 74.

خامساً: أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صيور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والذاتي يركز على السلوك، ويتفق هذا مع ستار و"سلانيك" (Staw And Slanick) عندما حدد أبعاد الولاء بأنها:

1. المدخل الاتجاهي:

ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

2. المدخل السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها ويعتصميتها. ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد تترتب نتيجة تركه لها⁽¹⁾.

نستخلص مما سبق أن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول يركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي، والثاني يركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه المنظمة.

(1) دانا لطفي حمدان: المرجع السابق، ص 31-32.

أما "ماير" وزملاؤه (Meyer et Al) فقد حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1. الولاء التنظيمي العاطفي:

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة قرب المشرفين وتوجههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود أخرى يربطه بعمله.

2. الولاء التنظيمي المستمر:

إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد يستثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظراً لتداول فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

3. الولاء التنظيمي (المعياري):

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتعاون الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة⁽¹⁾.

(1) إيهاب أحمد عريضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة رسالة

(ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 35-36.

إن وجهة نظر 'ماير وزملائه' تحدد في ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

- البعد العاطفي وهو شعور الفرد بالاستقلالية والجور الأخوي الذي يشده إلى عمله.
- البعد المستمر وهو درجة المنفعة التي يحققها الفرد في منظمته، فهو يمثل أهمية بقاء والرغبة في الاستمرار وتقدير قيمة العلاقات الشخصية في هذه المنظمة.
- البعد الأخلاقي وهو إحساس الفرد أنه ملتزم أخلاقيا للمنظمة مما يمنعه من تركها.

ويرى "ريتشرز" أن هناك أبعاد للولاء التنظيمي من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، أو الإدارة العليا، ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد، كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين⁽¹⁾.

ويعني أن للولاء أبعاد نفعية لكل فئة في هذه المنظمة، وأهداف خاصة واهتمامات تحاول الحصول عليها دون غيرها.

وميز 'كيدورن' (Kidorn) بعدين للولاء التنظيمي وهي:

- الولاء الأدبي الأخلاقي: ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.
- الولاء المحسوب: ويقصد به تبني الفرد 'للاستمرار' في العمل داخل المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى ويمزايأ أفضل⁽²⁾.

نستنتج من وجهة نظر 'كيدورن' وجود بعدين للولاء وهما:

الولاء الأدبي وفيه الفرد يتبنى أهداف وقيم المنظمة لتعبر عن قيمه وأهدافه الخاصة. وكذلك الولاء المحسوب وهو استقرار الفرد في عمله داخل المنظمة وعلى هذا الأساس يمكن قياس مدى ولاء الفرد لمنظمته.

(1) إيهاب أحمد عريضة: المرجع السابق، ص 35-36.

(2) خف سيمان الرواشدة: المرجع السابق، ص 89.

سادساً: قياس الولاء التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الولاء التنظيمي مؤشراً للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل وتغيب العاملين، لأن معدل ارتفاع الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية التي تهدد استقرار المنظمة واستمراريتها.

ولعل أهمية عملية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر «مؤشرات» مقبولة على مستوى الأداء التنظيمي والواقع أن إدارة التنظيم يمكن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها الإدارة، فضلاً عن أنها أي إدارة يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها. والواقع أن معايير قياس الولاء التنظيمي تقسم إلى نوعين:

1. المعايير الموضوعية:

أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستعمال وحدات موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث.

2. المعايير الذاتية:

أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين بدرجة ولائهم، وهذه يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي ولقد طوّر الباحثين المهتمين بدراسة الولاء التنظيمي وتحليله عدداً من المقاييس تباينت في طبيعتها ومكوناتها وكان أهمها:

أ- مقاييس بوثر وزملانه (1969م):

وقد أطلق استبانة الولاء التنظيمي التي تتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمنظمة مستعينا بمقياس سباعي لتحديد درجة الاستجابة.

ب- مقاييس ثورين (1981م):

وقد احتوى المقياس 08 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن 07 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الولاء المهني.

ج- مقياس مارش وماتري (1988م):

حيث قدما مقياسا للولاء مدى الحياة يتكون من 04 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد

لكيفية تعبير الولاء مدى الحياة.

د- مقياس جوش وزملانه:

وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال: الولاء المهني، الولاء للعملاء، الولاء التنظيمي⁽¹⁾.

من خلال ما ورد فإن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين اتجاه منظماتهم، وهذه تعد مؤشرات أو علامات تدل على الولاء التنظيمي والتي تنقسم إلى مؤشرات سلوكية وأخرى تقديرية ويمكن أن تبنى على هذه المؤشرات سياسات وإجراءات تنتهجها المؤسسات لتكوين ورفع مستوى الولاء لدى العاملين لديهم.

(1) أحمد بطاح: المرجع السابق، ص 189.

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال السلوكي والتنظيمي، وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاداً كثيرة ومختلفة فقد تعدت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الولاء التنظيمي، كما يعتبر عاملاً هاماً تضمن من خلاله المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها كما يحقق الولاء التنظيمي المرتفع أعلى مستوى من الإنجاز من خلال ربط المنظمة بالأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة للعاملين.

الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي



الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل هذه الثقافة، وفق مجموعة من الآليات الرئيسية. كما أن لهذه الثقافة، انعكاسات وآثار على المنظمة وهذا ما سيتم التطرق له من خلال التعرض إلى: آليات خلق الثقافة التنظيمية، كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية، تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة، تأثيرها على الهيكل التنظيمي إضافة إلى تأثيرها على أداء العاملين وأخيراً تأثيرها على الرضا الوظيفي.

أولاً: آليات الثقافة التنظيمية:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين.

وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع⁽¹⁾.

ويمثل الشكل التالي شكل ثقافة المؤسسة:

(1) جمال الدين محمد المرسى وآخرون: التفكير الاستراتيجي والقدرة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،



الشكل رقم (05): تشكل ثقافة المنظمة

المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون: المرجع السابق، ص 359.

من خلال الشكل يتضح أن ثقافة المؤسسة تتكون من مجموعة مفاهيم وقيم ومعايير ورموز يتم تشكيلها وصياغتها وتحديثها لتكوين ثقافة المؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات حيث تتعكس هذه الثقافة على منهج تفكير العاملين وأسلوب تصرفهم.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة هي:

1. إجراءات اختيار الموظفين.

2. الممارسات الإدارية.

3. طرق التثنية المتبعة.

1. اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.

2. الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساواة والشفافية، ولكن من الخبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنها تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح. ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزويد المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً.

إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي تطبق.

3. التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت ثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمشرفين المناسبين للتقنين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات، أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة⁽¹⁾.

مما سبق نستخلص أن آليات تشكيل الثقافة التنظيمية تتم عن طريق اختيار الموظفين الذين يتم التعرف عليهم، بعدها يأتي دور الممارسات الإدارية (السلوكية) وأخيراً طرق التنشئة المتبعة (التدريب) وهذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل التالي: ماهي طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية؟

(1) أحمد الكردي: الثقافة التنظيمية، مقال بموقع:

<http://kenaaonline/users/ahmedkordy/topics/67893/posts/277410> بتاريخ 2011/02/03

ثانياً: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية:

يقول وايت White أنه إذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الإيجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية:

1. الوضوح التنظيمي:

ويقصّد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

2. البناء الهيكلي لصناعة القرار:

بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

3. التكامل التنظيمي:

أي درجة التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.

4. تاريخ المنظمة:

مدى معرفة الفرد بتاريخ منظّمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

5. الأسلوب الإداري:

وجود التوازن قيادي يعطي الأفراد قدرًا كبيرًا من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

6. التنشئة:

في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

7. تنمية العنصر البشري:

مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمندوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف مندوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف مندوبيه⁽¹⁾.
هذه ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

1. الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا تلزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات ومفردات مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2. اختيار العاملين:

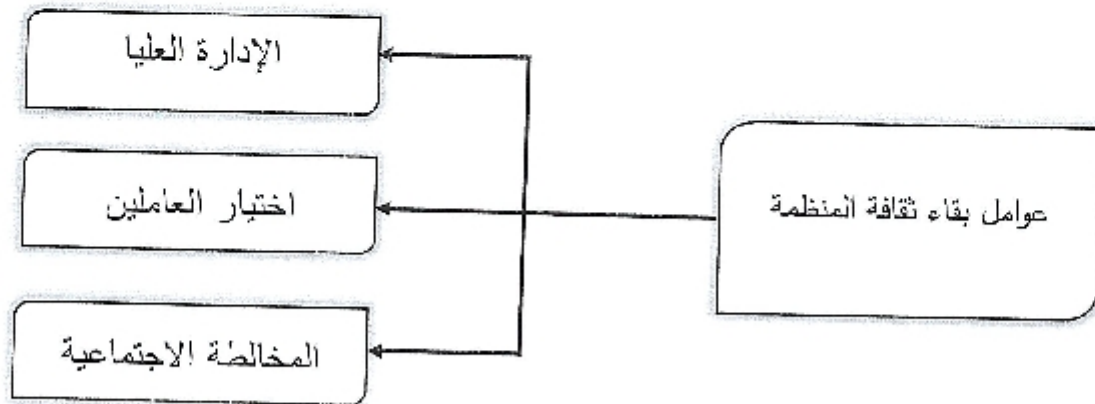
تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

3. المخالطة الاجتماعية:

(1) قوي بوجنية: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة البحوث، العدد 2، نسخة الكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2003، ص 15.

عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة⁽¹⁾.

ويمكن توضيح عوامل بقاء المنظمة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (06): يوضح عوامل بقاء ثقافة المنظمة

المصدر: العميان محمود سليمان، المرجع السابق، ص 321.

من خلال الشكل السابق يتضح أنه هناك ثلاث عوامل رئيسية تساعد على بقاء ثقافة المنظمة وهي: الإدارة العليا من خلال القرارات التي تتخذها وسياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة بعدها اختيار العاملين والهدف من هذه الخطوة هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح وأخيرا المخالطة الاجتماعية وهي تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وبناء على ما ذكر يمكن استنتاج بأن ما يساعد بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية شيء آخر، كذلك لابد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، وأشد على ضرورة توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة فعل الأشياء مثل أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور التوازي للموظف الجديد ويشمله برعايته.

(1) العميان محمود سليمان: المرجع السابق : ص 319-320.

ثالثاً: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها تأثير ثقافة المنظمة على فعاليتها وهيكلها التنظيمي.

أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها Peters & Waterman حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزاحة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى انكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون لهذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليـد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية⁽¹⁾.

مما سبق نخلص أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة والترايط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، كما أن الثقافة تؤثر أيضا في نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل 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 وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية.

وهنا لابد الإشارة إلى الثقافة القوية تعزز وتقوي أنشآت في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العتل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد⁽²⁾.

وذكر أنكسون أن ثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد، ونظم الاتصالات والمعلومات، وضيق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بل وأيضا لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية المطلوب، فقد يكون مصدر قوة ودعم للتغيرات الاستراتيجية المطلوبة، وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الاستراتيجية، فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل إن الثقافة التنظيمية في

(1) حسين حريم: 'إدارة المنظمات منظور كلي' الحمد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص274.

(2) حسين حريم: المرجع نفسه، ص340.

الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي

مرتبة استراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي. فهي تؤثر على السلوك والأداء اليومي للقوى العاملة، حيث تضع الأساس لفهم موافق الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم، وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الداخلية والخارجية التي تتعرض لها⁽¹⁾.

وبناءً على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على هيكل المنظمة وعلى أداء العاملين بها، لذلك يجب بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تسمح بتنمية قدرات العاملين وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، فلا يجوز اختلاف قيم المنظمة وممارسات، الإدارية للعاملين فيها حتى لا تفقد المنظمة استمراريتها.

(1) ماجدة العنطية: المرجع السابق، ص 203.

رابعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء العاملين في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين بالعمل، ومن هنا نوضح التأثير فيما يلي:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كن من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء.

الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peters and Waterman) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي: (1).

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يؤكد لديه الرغبة في العمل الذي يقوم به.
- ضرورة اعتقاد 'الأفراد' بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمزودة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.
- إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها المميزات التالية:
- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق العمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.

(1) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن 21"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 108.

- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز مهامه وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما يزيد من عزيمته المجتهدين ويوقظ همم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف بشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.
 - تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
 - إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبيكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
 - ضرورة اعتماد المؤسسة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة الذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافية تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.
 - ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظمتهم وتقائهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة⁽¹⁾.
- رغم كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير جوهري على أداء العاملين إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء العاملين والتي نوردتها فيما يلي:

(1) محمد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي"، دار الجاسية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 433.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة "الخراء" الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العالمين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضییع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع⁽¹⁾.

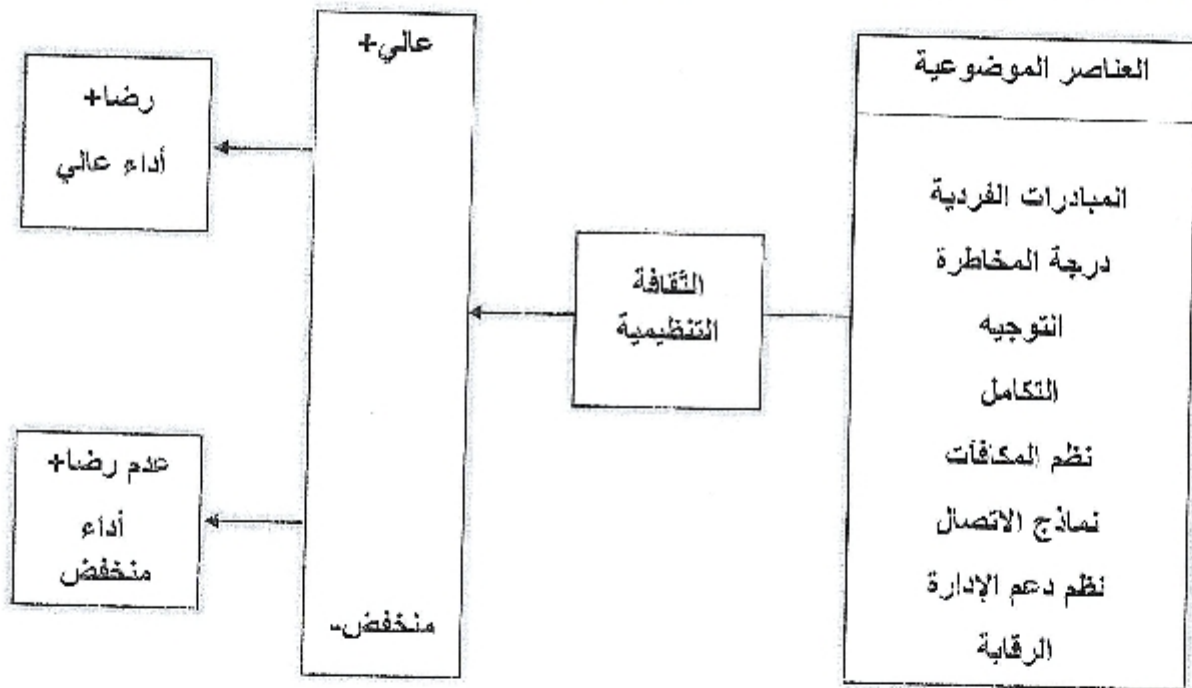
مما سبق نستخلص أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جليا واضحا بينما تكون بعض الآثار خفية، أي غير واضحة وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال تقبل العمال ثقافة المنظمة السائدة ويتجلى ذلك بزيادة رضاهم عن العمل أو العكس وهذا ما يدفعنا إلى التطرق لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعمال.

(1) Seven L. MC Shams and mary ann von Glinow, organizational behavior, MC,USA, 200,P88.

خامسا: تأثير الثقافة التنظيمية على رضا العاملين:

بالرغم من عدم إنفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية، فالثقافة التنظيمية القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة التنظيمية الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي.



الشكل رقم (07) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي

المصدر : علي عبد الله: ثقافة المؤسسة.

http://arabsoft.info/forum/thread21844.html بتاريخ 2011/03/12

ويتضح من الشكل التالي أن تأثير الثقافة التنظيمية واضح على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وتتمثل

هذه العناصر الموضوعية في:

ثقافة المؤسسة؟

(1) علي عبد الله: ثقافة المؤسسة، المرجع السابق، ص 2.

- المبادرة الفردية:

مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.

- تحمل المخاطرة:

مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.

- انتوجيه:

مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة

- التكامل:

مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

- نظم المكافآت:

مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لأي اعتبار شخصي.

- نماذج الاتصال:

مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

- نظم دعم الإدارة:

مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

- الرقابة:

عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

فالثقافة التنظيمية القوية تؤدي بدون شك إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي وتؤثر إيجابيا على سلوك

الموظفين في مواقع العمل هذا ما يخلق انرضا لدى الموظف داخل المنظمة، ومن المظاهر الإيجابية

لتأثير الثقافة التنظيمية على رضا العاملين ما يأتي:

1. الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع

الراسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين

وولائهم واثباتهم الشديد بالمنظمة وزيادة رضاهم عن العمل وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج إيجابية عليها⁽¹⁾.

2. الالتزام والانضباط:

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروف تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم انقياس التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة.
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- ضرورة اقتضار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها بحيث يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملنة في نفس النشاط⁽²⁾.

مما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية تستطيع التأثير على الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأثيرها على الجانب المعنوي والمتمثل في القيم والتأثير على الجانب السلوكي والمتمثل في العادات والتقاليد وأخيرا التأثير على الجانب المادي والذي ينحصر في تأثير البيئة المادية للعمل: كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة حيث أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا والعكس في حالة الثقافة الضعيفة.

خطأ مرجع سابق؟

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، المرجع السابق، ص 274.

(2) أكرم أحمد الطويل وخالد عبد الرحمن سطر هيتي: التنظيم الصناعي، المبادئ العملية، المدخل والتجارب، دار تحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص-ص، 107-108.

من خلال كل ما سبق ذكره عن تأثيرات الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، الرضا الوظيفي، الهيكل التنظيمي نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي نشاط أساسي في تطوير أداء العاملين وهي وظيفة هامة لكل مؤسسة تريد الريادة من أجل تحقيق التنمية في مجال رأس المال البشري كما لها تأثير على نمط الإدارة حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالرغم من أن لها تأثيرات أخرى إلا أن ثقافة المنظمة تؤثر بشكل كبير على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعد التعرض للإطار النظري للدراسة من خلال الفصول السابقة تأتي الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية للكشف عن الدور الذي يمكن أن يلعبه تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ وذلك من خلال الإجراءات التي سوف نتبعها بدءاً بتحديد مجالات الدراسة ثم المنهج المتبع في الدراسة ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها للوصول في النهاية إلى أهم النتائج ومناقشتها في ضوء المتغيرات النظرية السابقة وفرضيات الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار ثلاث مجالات تظهر كما يلي:

1- المجال الجغرافي: باعتبار أن موضوع البحث هو تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي ونظراً إلى طبيعة الموضوع فقد اخترنا إجراء دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر لأنه في رأينا هي الوحدة المناسبة والملائمة أكثر من غيرها لموضوع بحثنا وقد أجريت دراستنا الميدانية في اتصالات الجزائر التابعة إلى دائرة سدراتة ولاية سوق أهراس. وهي مؤسسة اقتصادية عمومية. يقدر رأس مالها بـ: 61275180000 دج.

أما عدد عمالها فيبلغ 25 عاملاً.

وتقوم هذه المؤسسة بعدة وظائف أهمها:

- دراسة ملفات طلب الخطوط الهاتفية.

- توجيه الزبون إلى الأفضل.

- تصليح التعطلات.

- خدمات الأنترنت.

- خدمات الهاتف.

2- المجال الزمني: هو المجال الذي يحدد الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية والتي كانت بدايتها عندما نزلنا لأول مرة إلى ميدان الدراسة في يوم 2015/02/28 في جولة استطلاعية بالمؤسسة حيث تم إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة، والذي وافقنا بالمعلومات الأولية حول العمال ووظائف وخدمات المؤسسة. أما النزول الفعلي على الميدان والذي استهدف ملاً استمارات فقد تم على فترتين الأولى كانت يوم 2015/03/20 حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على العمال. أما الفترة الثانية كانت 2015/04/02 تم فيها استلام الاستمارة من العمال المبحوثين.

3- المجال البشري: وهو المجتمع الذي يشمل الأفراد والأشخاص الذين يمثلون مشكلة البحث.

أما بالنسبة لهذه الدراسة فإن العينة التي اعتمدناها هي العينة العشوائية التي تشكل (80%) من مجموع مجتمع الدراسة المكون من 25 عاملاً. وعليه فإن عينة دراستنا تتكون من 20 عاملاً. تم الحصول عليها بتطبيق القانون التالي:

$$\text{العينة} = \frac{\text{عدد أفراد مجمع الدراسة} \times 80}{100} = \frac{80 \times 25}{100} = 20$$

العينة = 20 عاملاً

ثانياً: منهج الدراسة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي. لأنه يتلاءم مع موضوع الدراسة حيث أن الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوزها إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجودها. وفي المنهج الوصفي تحدد أهداف الدراسة كمعرفة الاتجاهات الكامنة في البيانات بهدف الوصول إلى تعميمات يمكننا من التنبؤ مستقبلاً.

والباحث في استخدامه للمنهج الوصفي لا يقوم بوصف الواقع كما هو إنما يقوم بوصفه بطريقة انقائية أو اختيارية، فهو يختار الواقع أمامه أو ينتقي من هذا الواقع ما يخدم غرضه من الدراسة وعملية الانتقاء أو الاختيار هذه هي المحور الذي يدور حوله المنهج الوصفي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

من خلال هذه الدراسة كانت الأدوات المستعملة لجميع المعطيات الميدانية متمثلة في كل من المراجع والكتب والسجلات والوثائق والملاحظة والمقابلة والاستمارة التي ساعدتنا على تكوين القاعدة العريضة لإنجاز الدراسة.

1- المراجع والكتب: وتمثلت في كل المصادر التي ساعدتنا في اقتناء معلومات كان لها الدور الكبير في بناء

قاعدة معرفية من تعريفات دراسات سابقة وخاصة تحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان.

2- السجلات والوثائق: استخدمنا في دراستنا هذه كل من الوثائق التي تعتبر مصدراً أساسياً لتدعيم موضوع

بحثنا بمعلومات وبيانات رسمية، تم الحصول عليها من طرف عامل إداري، حيث قدم لنا معطيات ومعلومات

تخص مجتمع البحث، وعينات البحث وكذلك حول المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالجانب الخدماتي والوظيفي

للمؤسسة، كما قدم لنا الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

3- الملاحظة: تعتبر أداة هامة من أدوات جمع البيانات لأي موضوع بحث. حيث تعرف على أنها: من أهم

الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية وتكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة، كما أن الملاحظة المباشرة يمكن استخدامها في البحث الوصفي.⁽¹⁾

وتعرف أيضا: الملاحظة من أهم التقنيات المستعملة وخاصة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالا بالبحوث وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته وتجميعها والاستعانة بها في تحليل دراسته.⁽²⁾

4- الاستمارة: تعتبر الاستمارة أهم أداة لجمع البيانات فهي عبارة عن أسئلة توجه إلى المبحوثين للإجابة بكل موضوعية وتعرف الاستمارة على أنها هي نموذج ينضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد من أجل الحصول على بيانات معينة.

وتعرف أيضا على أنها أداة من أدوات البحث العلمي والبحث السوسولوجي خاصة التي يستخدمها الباحث للحصول على معلومات تساعد على دراسة موضوع بحثه وتمكنه من الإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضيات بحثه وتعتمد على مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين للإجابة عنها بشكل دقيق.⁽³⁾

وقد قمنا بوضع استمارة شملت 30 سؤالا بعضها مفتوح وبعضها الآخر مغلق، وتحتوي على جملة من البيانات المقسمة على المحاور التالية:

أولا: بيانات أولية.

ثانيا: بيانات متعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين.

ثالثا: تأثير الثقافة التنظيمية على الكفاءة.

رابعا: بيانات متعلقة بتأثير الالتزام على رفع كفاءة الأداء.

خامسا: بيانات متعلقة بتأثير الولاء في رفع الروح المعنوية.

(1) نبيل أحمد عبد الهادي: 'منهجية البحث في العلوم الإنسانية'، دار الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2006، ص 55.

(2) خالد حامد: 'منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية'، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 127.

(3) مصطفى الخشاب: 'علم الاجتماع ومدارسه'، مكتب الأنجلو المصرية، القاهرة 1996، ص 108.

رابعاً: عرض البيانات وتحليل النتائج:

بعد أن قمنا بالدراسة الميدانية وتفرغ البيانات في شكل جداول إحصائية، سنحاول فيما يلي تحليلها، وهي أهم مرحلة في الدراسة.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	15	75
أنثى	05	25
المجموع	20	100

يتضح من الجدول أن نسبة 75% من العمال هم ذكور وأن نسبة 25% هم إناث وتعكس هذه النسبة محدودية مشاركة المرأة في الأعمال الخاصة بالمؤسسة كإصلاح خطوط الهاتف التي لا تتناسب إلا مع الذكور، إضافة إلى العمل خارج المؤسسة في البندية المجاورة.

الجدول رقم (03): يوضح أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 25-21 سنة	00	00
من 30-26 سنة	2	10
من 35-31 سنة	16	80
أكثر من 36 سنة	2	10
المجموع	20	100

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (03) يتضح مايلي: أن أكبر نسبة للعمال يتراوح سنهم ما بين 35-31 سنة ثم تليها فئة 30-26 سنة بنسبة 10% والفئة الأكثر من 36 سنة بنسبة 10% وهذا ما يتماشى مع واقع التشغيل في الجزائر وصعوبة الحصول على عمل في سن أقل من 25 سنة وهذا ما يفسر انعدام نسبة هذه الفئة مقارنة مع النسب الأخرى.

الجدول رقم (04) خاص بالمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10	02	ثانوي
90	18	جامعي
100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة التعليم الجامعي هي الأكبر بنسبة 90% وهذا ما يدل على أن طبيعة عمل هذه المؤسسة يعتمد على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى ثم تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة قليلة تقدر بـ: 10% لأنهم يعتبرون ذو مستوى لا بأس به يساعدهم على العمل في الإدارة لأنهم متحصلون على دبلوم تقني سامي.

الجدول رقم (05) خاص بطريقة التوظيف

النسبة %	التكرار	طريقة التوظيف
60	12	الاختبار المهني
40	8	على أساس الشهادة العلمية
0	0	المعارف الشخصية
100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن طريقة التوظيف على أساس الاختبار المهني هي أكبر نسبة تقدر بـ: 60% لأن معظم المناصب يتم الالتحاق بها بواسطة المسابقة أو ما يسمى بالاختبار المهني ثم تليها فئة التوظيف على أساس الشهادة العلمية بنسبة تقدر بـ: 40% لأن معظم وكالات التشغيل في الجزائر تعتمد على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى ثم تلي فئة التوظيف على أساس المعارف الشخصية بنسبة معدومة لعدم فتح الطريق للفساد والمحسوبية داخل الأوساط المهنية.

الجدول رقم (06) خاص بالأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
10	2	أقل من 05 سنوات
50	10	من 05 إلى 10 سنوات
10	2	من 11 إلى 15 سنة
30	6	أكثر من 16 سنة
100	20	المجموع

يتبين من الجدول أن نسبة العمال الموظفين أقل من 10 سنوات هي الأكبر وتقدر بـ: 50% لأنهم الموظفين الذين شغلوا مناصبهم قديماً ثم نسبة العمال الذين تفوق أقدميتهم عن 16 سنة تقدر بـ: 30% وهم العمال الأوائل للمؤسسة ثم تليها نسبة العمال الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات تقدر بـ: 10% وهذا راجع إلى متطلبات المؤسسة لزيادة العمل.

الجدول رقم (07) خاص بـ: مساعدة سياسات المؤسسة التنظيمية في تعزيز الولاء للمنظمة

النسبة %	التكرار	المساعدة على تعزيز الولاء للمنظمة
95	19	نعم
5	1	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة مساعدة سياسات المؤسسة التنظيمية في تعزيز الولاء للمنظمة تقدر بـ: 95% وهذا راجع إلى درجة التعاون العالية بين الإدارة والعاملين بها من خلال إرساء قواعد تملي ما هي السلوكيات المقبولة وغير المقبولة داخل المؤسسة وكذا تدعيم جهود وأنشطة العاملين داخل المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل ثم تليها نسبة العمال الذين لم تساعدهم سياسات المؤسسة التنظيمية في تعزيز الولاء للمنظمة مقدرة بـ: 5% وهذا راجع إلى عدم فهم هذه الفئة للسياسة التي تكيفها المؤسسة.

الجدول رقم (08) خاص بالرضا عن ساعات العمل داخل المنظمة

الرضا عن ساعات العمل	التكرار	النسبة %
نعم	17	85
لا	3	15
المجموع	20	100

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن نسبة العمال الراضون عن ساعات العمل تقدر بـ 85% وهذا يدل على تكيف العمال داخل المؤسسة وزيادة الرغبة في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة ثم تليها نسبة العمال غير الراضون عن ساعات العمل بنسبة تقدر بـ 15% ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة لم تقبل نظام المناوبة والعمل حتى الساعة زوالاً وخاصة الإناث لعدم التوفيق بين الحياة العملية والحياة العائلية.

الجدول رقم (09) خاص بالشعور بالأمان والاستقرار داخل المنظمة

الشعور بالأمان والاستقرار	التكرار	النسبة %	الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	19	95%	الاستقرار في منصب العمل	15	75
			وجود أعوان الأمن	4	20
			المجموع	19	100
لا	1	5%	عدم الثبات في منصب العمل	1	5
المجموع	20	100%	المجموع	1	100

يوضح لنا الجدول رقم (09) أن شعور العمال بالأمان والاستقرار داخل المنظمة تمثل أكبر نسبة إجابة بـ 95% ويتجسد ذلك من خلال الاستقرار في منصب العمل بنسبة 75% ووجود أعوان الأمن بنسبة 20% ثم تليها نسبة 5% وتمثل العمال الذين لا يشعرون بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة ويعود ذلك إلى عدم المشاركة في مسابقة التوظيف وعدم التثبيت في منصب العمل.

الجدول رقم (10) خاص بالعلاقة الجيدة مع الإدارة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	النسبة %	التكرار	هل علاقتك بالإدارة جيدة
50	10	الاثبات في منصب العمل	95	19	نعم
20	4	الأجر العالي			
25	5	عدم وجود مشاكل في أماكن العمل			
100	19	المجموع			
5	1	عدم المشاركة في مسابقات التوظيف	5	1	لا
100	1	المجموع	100	20	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (10) أن نسبة العمال الذين علاقتهم بالإدارة جيدة تقدر بـ: 95% وهذا يدل على أن، الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالشفافية ويتمثل ذلك في ثبات في منصب العمل والأجر العالي وعدم وجود مشاكل في أماكن العمل بنسبة 50% و 20% و 25% على التوالي مما يدل على زيادة روح التعاون بين العمال والمدير الذي يعتمد على نمط إشراف ملائم لطبيعة العمل ثم تليها نسبة العمال الذين علاقتهم بالإدارة سيئة بنسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى تقدر بـ: 5% ويرجع ذلك إلى عدم المشاركة في مسابقة التوظيف وعدم الرضا عن ساعات العمل.

الجدول رقم (11) خاص بتوفير المؤسسة لمناخ مناسب لتنفيذ الواجبات

النسبة %	التكرار	توفير المؤسسة لمناخ مناسب لتنفيذ الواجبات
90	18	نعم
10	2	لا
100	20	المجموع

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن توفر لهم مناخ ملائم لتنفيذ الواجبات تقدر بـ: 90% وهذا راجع ملائمة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة مع الأفراد الذين يعملون فيها من تهيئة المناخ وإحساس الفرد بأنه جزء من فريق العمل مما يشجع العمال على تخطي العقبات المهنية وتأدية الواجبات بكفاءة عالية، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن المؤسسة لا توفر لهم مناخ ملائم لتنفيذ الواجبات قليلة تقدر بـ: 10% وهذا راجع إلى عدم فهم العمال لطبيعة العمل وخصائص المؤسسة.

الجدول رقم (12) خاص بـ: مساهمة الرضا ^{معي} والرضا الوظيفي في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة العالية

النسبة %	التكرار	مساهمة الرضا الوظيفي في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة العالية
80	16	نعم
20	4	لا
100	20	المجموع

يوضح الجدول رقم (12) أن نسبة العمال الذين يرون بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة العالية تقدر بـ: 80% وهذا ما يدل على حالة تكامل بين الفرد ووظيفته التي يشغلها وهذا ما يؤدي إلى استجابة العامل لمتطلبات الوظيفة وإتقان عمله حيث يصبح إنجاز المهام من القيم الثقافية أي نتاج ثقافة يحملها الفرد العامل ثم تليها نسبة العمال الذين يرون العكس الرضا الوظيفي لا يساهم في إنجاز المهام والواجبات وهذا يدل على عدم رضا العمال عن الأجر ونظام الترقية مما ينعكس سلباً على جدوة وكفاءة الأداء.

الجدول رقم (13) خاص بـ: توفر الرغبة والاستعداد للعمل من أجل تحسين الخدمات

النسبة %	التكرار	توفر الرغبة والاستعداد للعمل من أجل تحسين الخدمات
85	17	نعم
15	3	لا
100	20	المجموع

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 95% من العمال تتوفر لديهم الرغبة والاستعداد للعمل من أجل تحسين الخدمات وإرضاء الزبون من خلال ولايتهم الوظيفي للمؤسسة والإخلاص في خدمة منظماتهم والمحافظة عليها، ثم تليها نسبة 5% يرون العكس ليس لديهم الرغبة والاستعداد للعمل وهذا راجع إلى عدم التثبيت في منصب العمل بشكل دائم.

الجدول رقم (14) يوضح مساهمة الانتماء الوظيفي في رفع معنويات العاملين.

توفر الرغبة والاستعداد للعمل من أجل تحسين الخدمات	التكرار	النسبة %
نعم	19	95
لا	1	5
المجموع	20	100

يوضح لنا الجدول رقم (14) أن نسبة الموظفين الذين يرون بأن الانتماء الوظيفي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين تقدر بـ: 95% ثم تليها نسبة 5% التي تمثل نسبة العمال الذين يرون العكس وهذا ما يدل على أن درجة ارتباط العمال بالمنظمة قوية ودرجة تطابق أهدافها مع أهداف العمال عالية مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية وزيادة الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة.



الجدول رقم (15) خاص ب: مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة وفعالية الأداء

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	النسبة %	التكرار	مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة وفعالية الأداء
30	6	تسيير مهمة الإدارة	100	20	نعم
20	4	مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها			
20	4	خدمة الزبائن			
30	6	تحقيق 'الاستقرار الداخلي' للمؤسسة			
100%	20	المجموع			
00	00		00	00	لا
00	00		00	00	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة تساعد على تسيير مهمة الإدارة الداخلي للمؤسسة. بنسب متساوية تقدر بـ: 20% ثم تليها نسبة 20% لخدمة الزبائن وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة لكراو وفوردولوك التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية لها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة مهارة العامل وتنمية قدراته وخبراته.

في المقابل نجد نسبة 0% وهذا ما يبرر أن جميع العمال يرون بأن ثقافة المنظمة تساعد في تحقيق رفع كفاءة وفعالية الأداء وهم مقتنعون تمام بأن الثقافة التنظيمية لها أهمية كبرى في رفع الأداء.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (16) يوضح توفر المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء العمل

النسبة %	التكرار	توفر المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء العمل
70	14	نعم
30	6	لا
100	20	المجموع

يوضح الجدول رقم (16) أن نسبة العمال الذين يرون أن المؤسسة توفر لهم ظروف عمل مناسبة لأداء العمل تقدر بـ: 70% ويرجع ذلك إلى ملائمة ظروف العمل لطبيعة المهنة من نظام إشراف وخاصة طريقة تعامل المسؤول مع العمال ثم تليها نسبة العمال الذين يرون العكس المؤسسة لا توفر لهم ظروف عمل مناسبة يعود إلى ظروف عمل غير مناسبة من قلة وسائل العمل ووسائل وقاية العامل.

جدول رقم (17) خاص بـ: تأثير القيم السائدة في المؤسسة على جودة وكفاءة الأداء

النسبة %	التكرار	تأثير القيم السائدة في المؤسسة على جودة وكفاءة الأداء
90	18	نعم
10	2	لا
100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن القيم السائدة في المؤسسة على جودة وكفاءة الأداء تؤثر إيجاباً على جودة وكفاءة الأداء الوظيفي بنسبة تقدر بـ: 90% وهذا يدل على أن العمال يلتزمون بسياسات وإجراءات العمل مما يساهم في إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة بكفاءة عالية تساعد على تحقيق الفاعلية داخل المؤسسة واتساع نشاطها ثم تليها نسبة 10% يرون العكس أن القيم السائدة في المؤسسة تؤثر سلباً على جودة وكفاءة الأداء وقد يتجسد ذلك في فرض السيطرة على اتباع نظام المؤسسة وعدم ترك الحرية للعامل في الإبداع.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (18) خاص بـ: وجود القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل داخل المؤسسة

وجود القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل داخل المؤسسة	التكرار	النسبة %	الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	100	ترفع من نسبة الإنتاج	12	60
			تزيد من جدية العمل	7	35
			تحبط من معنويات العمال لأنها مجرد عقاب	0	0
			أخرى	1	5
			المجموع	20	100
لا	00	00		00	00
المجموع	00	00		00	00

يوضح لنا الجدول رقم (18) أن هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل داخل

المؤسسة بنسبة كبيرة تقدر بـ: 100% ويتمثل ذلك في رفع نسبة الإنتاج وزيادة في جدية العمل.

والإحباط من معنويات العمال لأنها مجرد عقاب بنسب تقدر بـ: 60% و 30% و 0% على التوالي مما يؤكد على اتباع العاملين للقوانين واللوائح التنظيمية التي تلزمها بالانضباط في تأدية المهام التي تسهم في تحقيق الكفاءة العالية في الأداء وتوفير بيئة عمل مناسبة، أما نسبة تعتبر ضئيلة وتقدر بـ: 5% ويرجع ذلك إلى التقليل في دوران العمل والالتزام بعامل الوقت، كما نجد أن نسبة 0% تدل على أن جميع العمال لديهم رأي واحد وجود قوانين ولوائح تنظيمية تحكم المؤسسة ولكن لكل عامل وجهة نظره التي ترجمت في شكل احتمالات.

الجدول رقم (19) يوضح جوانب ثقافة المؤسسة التي تجبر على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية

النسبة %	التكرار	جوانب ثقافة المؤسسة التي تجبر على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية
100	20	نعم
00	0	لا
100	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يتبين أن لثقافة المؤسسة جوانب كثيرة تجبر العامل على رفع مستوى كفاءته الإنتاجية بنسبة عالية جداً، وذلك من خلال مراعاة ثقافة العاملين وهذا ما يؤدي بدوره إلى حالة من الاستقرار داخل المؤسسة.

كما تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين وتحسينها وهذا ما يتفق مع دراسة إلياس سالم بعنوان (تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية) التي بينت أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير وإيجابي على أداء وكفاءة العمال.

وفي المقابل نجد 0% ويعني ذلك بأن جميع العمال يعترفون بالجوانب التنظيمية التي تفرضها ثقافة مؤسستهم لرفع كفاءتهم وأدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (20) خاص بـ: الالتزام بأساليب العمل المقررة

النسبة %	التكرار	الالتزام بأساليب العمل المقررة
95	19	نعم
05	1	لا
100	20	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) أن نسبة العمال الملتزمين بأساليب العمل المقررة تقدر بـ: 95% ثم تليها نسبة 5% التي تمثل نسبة العمال غير الملتزمين وهذا ما يدل على أن الالتزام يحقق أعلى مستوى من الأداء المطلوب ويزيد من رضا الزبائن بحيث يتولد لدى الزبون شعور بأن العاملين بالمؤسسة لديهم التزام واضح وهذا ما يساهم بدوره في المحافظة على استمرارية المؤسسة واستقرارها.

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

الجدول رقم (21) خاص بـ: التزام العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	النسبة %	التكرار	التزام العاملين بالأنظمة والقوانين المعمول بها
30	6	المتابعة والتوجيه المستمر من قبل الإدارة	100	20	نعم
20	4	تعطي مجالاً لتفويض السلطة للآخرين			
30	6	إمام العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها			
20	4	تتضمن الحقوق الوظيفية للعاملين			
100	20	المجموع			
00	00		00	00	لا
00	00		00	00	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن العمال يلتزمون بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة بنسبة عالية جداً تقدر بـ: 100% وقد يتحدد ذلك من خلال عدة جوانب من بينها:

- المتابعة والتوجيه المستمر من قبل الإدارة على تنفيذ الخطط والبرامج بما ينسجم مع طبيعة نظم وقوانين العمل مما يحقق مؤشرات عالية من الأداء المطلوب.
- إعطاء مجال لتفويض السلطة للآخرين التي تنبع من إدراك إدارة المؤسسة بأهمية العمال في كافة المستويات الإدارية في القدرة على تحمل المسؤولية وهذا ما يؤكد درجة الثقة العالية التي تجسدت بين العاملين والإدارة.

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

- إلمام العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها لأن معظم العمال لديهم الخبرة الكافية التي تجعلهم على علم ودراية بطبيعة نظم وقوانين العمل، ومن جانب آخر تقدم إدارة المؤسسة للوائح الداخلية التي تبين طبيعة النظم والقوانين المعتمدة.
- التزام العاملين بالقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة تشكل ضمان لحقوقهم الوظيفية لأن إدارة المنظمة تبذل جهود من خلال مجموع القوانين السائدة والتي تساهم في حصول العاملين على حقوقهم.
- ونجد أن نسبة 0% وهي تدل على أن جميع العاملين داخل المؤسسة يحترمون الأنظمة والقوانين المعمول عليهم من طرف الإدارة وحسب تصريحاتهم للمؤسسة تعيش حالة استقرار تنظيمي بعيدة كل البعد عن الفوضى التنظيمية وكذلك عمالها ملتزمون ولا يتلاعبون القوانين.

الجدول رقم (22) خاص ب: قيام الموظفين بأداء مهامهم وواجباتهم دون إلتزام ورقابة

القيام بأداء انمهام والتواجبات دون إلتزام ورقابة	التكرار	النسبة %
نعم	18	90
لا	2	10
المجموع	20	100

يتضح من الجدول أن نسبة الموظفين الذين يؤدون مهامهم وواجباتهم دون إلتزام ورقابة تقدر بـ 90% وهذا ما يدل على أن الفرد يدرك مسؤولياته وصلاحياته المركبة له ولا يحتاج إلى الرقابة للتصبة من المدير حيث تتوفر لديه القدرة على تحمل المسؤولية ثم تلي نسبة العمال الذين لا يؤدون مهامهم وواجباتهم دون إلتزام ورقابة تقدر بـ 10% وهذا راجع إلى التهاون في أداء العمل.

الجدول رقم (23) خاص ب: تنسيق مهارات الموظفين فيما بينهم لتحقيق الكفاءة والجودة

النسبة %	التكرار	تنسيق مهارات الموظفين فيما بينهم لتحقيق الكفاءة والجودة
95	19	نعم
5	1	لا
100	20	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (23) أن نسبة 95% من العمال يرون بأن هناك تنسيق بين مهارات الموظفين فيما بينهم لتحقيق الكفاءة والجودة المطلوبة ويرجع ذلك إلى زيادة التعاون بين العمال وزيادة روح الجماعة بين الموظفين وقيمتهم بالتمهم والواجبات دون إشراف مما يؤدي إلى سهولة العمل وزيادة مهارة وخبرة العامل ثم تليها نسبة 5% من العمال الذين يرون العكس لا يوجد تنسيق بين مهارات الموظفين ويرجع ذلك إلى سوء علاقة أحد الموظفين بزملائه.

الجدول رقم (24) يوضح التأثير الإيجابي للالتزام على سهولة العمل

النسبة %	التكرار	التأثير الإيجابي للالتزام على سهولة العمل
85	17	نعم
5	1	لا
10	2	أخرى
100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 85% من العمال يرون أن للالتزام التأثير الإيجابي على سهولة العمل داخل المنظمة ويتضح ذلك من خلال الالتزام الوظيفي للمؤسسة ورغبة الفرد في تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء لتحقيق الأهداف ثم تليها نسبة 10% المتمثلة في التأثيرات الإيجابية الأخرى للالتزام والتي من بينها تحقيق التميز في الأداء وجودة الخدمات وهذا ما يهدف إلى تطوير مستوى الأداء وزيادة فعاليته ثم تليها نسبة 5% وتمثل فئة العمال الذين يرون أن للالتزام تأثير سببي على سهولة العمل وهذا يرجع إلى كون الالتزام لا يشجع العامل على التجديد والابتكار ويؤدي إلى صعوبة في العمل.

الجدول رقم (25) خاص بـ: تأثير الالتزام بشيئيه في رفع مهارة وخبرة العامل

النسبة %	التكرار	تأثير الالتزام بشيئيه في رفع مهارة وخبرة العامل
100	20	نعم
0	0	لا
100	20	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (25) أن نسبة الموظفين الذين يرون أن الالتزام يرفع من مهارة وخبرة العامل داخل المؤسسة تقدر بـ: 100% وهذا ما يدل على أن الالتزام بشيئيه الإيجابي يجعل العامل يلتزم بعمله برضاء دون إخضاع أما شقه السلبي يجبر العامل على اتباع قوانين المؤسسة والانضباط في تأدية المهام وهذا ما يؤدي إلى زيادة مهارة العامل وخبرته المهنية لتحسين الأداء الوظيفي وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة السابقة لمحمد الغالب العوفي التي أكدت أن الالتزام يؤثر إيجاباً على أداء العمال. وفي المقابل نجد نسبة: 0% وهذا يدل على أنه لا يوجد أي عامل داخل المؤسسة لا يرى بأن الالتزام له جانب إيجابي يعود على المؤسسة في حد ذاتها وذلك بالالتزام العاملين وهذا ما ينجر عنه تحسين في الأداء ويعود على العامل بالانضباط وتأدية المهام في أجالها المحددة.

الجدول رقم (26) خاص بـ: تأثيرات الولاء الوظيفي على نسبة التكيف داخل المنظمة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	النسبة %	التكرار	التزام العاملين بالأنظمة والقوانين المعمول بها
35	7	زيادة الرغبة في العمل	95	19	نعم
15	3	الانضباط أثناء تأدية المهام			
25	5	زيادة الثقة بين العمال			
25	4	زيادة رضا العاملين			
20	19	المجموع			
5	1	عدم الرضا عن منصب العمل	5	1	لا
100	1	المجموع	100	20	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (26) أن نسبة العمال الذين يرون أن الولاء الوظيفي يرفع من نسبة تكيف العامل داخل منظمته تقدر بـ: 95% ويتجلى ذلك في زيادة الرغبة في العمل والانضباط أثناء تأدية المهام وزيادة الثقة بين العمال وزيادة رضا العاملين بنسب تقدر بـ: 35% و15% و20% على التوالي مما يؤكد أن ولاء العاملين وانتمائهم مما يقلل من الغياب ودوران العمل ويزيد من تكيفهم في مناصب العمل وهذا ما يحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسة أما بالنسبة للعمال الذين يرون العكس الولاء لا يرفع من نسبة تكيف العامل تعتبر ضئيلة تقدر بـ: 5% ويرجع ذلك إلى عدم الرضا عن منصب العمل مما يقلل من نسبة ولاء العامل لعمله.

الجدول رقم (27) خاص بـ: مساهمة استقرار المؤسسة في رفع ولاء العمال

النسبة %	التكرار	مساهمة استقرار المؤسسة في رفع ولاء العمال
100	20	نعم
0	0	لا
100	20	المجموع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

يوضح لنا الجدول رقم (27) أن استقرار المؤسسة يزيد من ولاء العمال بنسبة 100% وهذا ما يدل على أن بيئة العمل الداخلية توفر جو ملائم للعمال من خلال تطبيق نظام عادل في العمل وهذا ما يزيد من الولاء الذي يبديه العاملون لمؤسستهم واستعدادهم لأن يبذلوا مجهودات كبيرة من أجل الحفاظ على المؤسسة واستقرارها، وتعود نسبة 0% إلى أن العمال يرون أن تعرض مؤسستهم إلى بعض "الآزمات تؤثر على ولائهم وعلى حياتهم بشكل عام.

الجدول رقم (28) خاص ب: توفير جماعة العمل الجو الملائم الذي يحقق الولاء

توفير جماعة العمل الجو الملائم الذي يحقق الولاء	التكرار	النسبة %
نعم	19	95
لا	1	5
المجموع	20	100

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 95% من العمال يرون أن جماعة العمل توفر الجو الملائم الذي يحقق الولاء بنسبة تقدر ب: 95% ويرجع ذلك إلى اقتناع الأفراد بالنزعة الفردية وإيمانهم بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي وأن جماعة العمل تحقق ظروف مناسبة لتحقيق ولاء العاملين ومنه تحقيق الأداء الجيد ثم تليها نسبة 5% يرون العكس أن جماعة العمل لا توفر الجو الملائم الذي يحقق الولاء ويعود السبب في ذلك إلى وجود مشاكل مع فريق العمل.

الجدول رقم (29) خاص ب: مساهمة الولاء في زيادة الثقة بالمؤسسة

مساهمة الولاء في زيادة الثقة بالمؤسسة	التكرار	النسبة %
نعم	20	100
لا	0	0
المجموع	20	100

يوضح لنا الجدول رقم (29) أن 20 عاملا أي نسبة 100% يرون أن الولاء يساهم في زيادة الثقة بالمؤسسة وهذا ما يدل أن الولاء يشعر العامل بالثقة مما يلغي بؤر الشك لدى العامل بأن المؤسسة ترغب في التخلي عنه وهذا ما يجعله يعمل بكل ارياح لتحقيق الكفاءة المطلوبة.

أما نسبة 0% وهو إجماع جميع عمال المؤسسة على أن الولاء يرفع من معنويات العمال ويقتنهم بالمؤسسة ويشعرهم بالاستقرار والطمأنينة.

الجدول رقم (30) خاص ب: مساهمة الولاء في تحقيق الانتماء للعمل

النسبة %	التكرار	مساهمة الولاء في تحقيق الانتماء
100	20	نعم
0	0	لا
100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة مساهمة الولاء في الانتماء للعمل تقدر ب: 100% وهذا ما يدل أن الولاء يولد إخلاص الموظف لعمله ومنظمته والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته ومنظمته وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني مما ينتج عنه الانتماء للعمل والذي يتجسد في الرغبة في تأدية المهام بكفاءة عالية. وفي المقابل نجد 0% وهو إجماع العمال وتبريرهم بأن الولاء ينجر عنه حتما حب الانتماء للعمل والذي يتضح بتقاني العامل في عمله وحبه وإتقانه.

الجدول رقم (31) خاص ب: تحقيق الولاء للأمن والاستقرار الوظيفي

النسبة %	التكرار	تحقيق الولاء للأمن والاستقرار الوظيفي
90	18	نعم
5	1	لا
5	1	أخرى
100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول (31) أن الولاء يتحقق للأمن والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة بنسبة عالية تقدر ب: 90% وذلك من خلال الثبات في مناصب العمل واستقرار المؤسسة وتوفير الأمن الداخلي ثم تليها نسبة العمال الذين يرون العكس الولاء لا يحقق الأمن والاستقرار تقدر ب: 5% ثم تلي نسبة 5% المتمثلة في تحقيق الولاء للأمن والاستقرار عن طريق التأمينات الاجتماعية.



اختبار الفرضيات:

بعد استيفاء عمية التوبيي، التحليل والتفسير للبيانات نخلص إلى النتائج العامة للدراسة والتي سوف نعرضها حسب الفرضيات

أ- اختبار صحة الفرضية الأولى:

تشير فرضيتنا إلى: تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة ولاء العاملين من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كانت الثقافة التنظيمية المتمثلة في: بيئة العمل والمناخ التنظيمي تساعد على زيادة ولاء العاملين والمتمثل في: رضا العاملين والانتماء الوظيفي للعامل والثبات والاستقرار في مناصب العمل.

من خلال تحليل البيانات اتضح أن:

للم الثقافة التنظيمية تساعد بشكل كبير في زيادة ولاء العاملين من خلال مساعدة سياسات المؤسسة التنظيمية في تعزيز الولاء بنسبة 95% وهذا ما يحقق للمؤسسة أعلى مستوى من الكفاءة والنجاح في المستقبل.

للم الثقافة التنظيمية تساهم في رفع كفاءة ومهارة العامل وتنمية قدراته من خلال زيادة رضاه عن ساعات العمل بنسبة 85% وتشعوره بالأمان والاستقرار داخل المنظمة بنسبة 95%.

للم تساعد الثقافة التنظيمية على توفير المناخ الملائم لتنفيذ واجبات العمال بنسبة 90% مما يحقق الأداء المرتفع.

للم تساهم الثقافة التنظيمية على إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة العالية من خلال مساهمة الرضا الوظيفي في ذلك بنسبة تقدر بـ: 80%

للم تؤثر القيم السائدة في المنظمة تأثيراً إيجابياً على جودة وكفاءة الأداء بنسبة 90% وذلك من خلال تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة من طرف العمال التي تساعد على تحقيق الفعالية المطلوبة.

للم من خلال تفحصنا لهذه النسب فيمكن الجزم أن هذه الفرضية محققة.

ب- اختبار صحة الفرضية الثانية

تسير فرضيتنا إلى: تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمال. من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال وكبير على كفاءة العمال المتمثلة في: الانضباط أثناء تأدية المهام وزيادة الرغبة في العمل.

من خلال تحليل البيانات اتضح أن:

للم الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على رفع كفاءة ومهارة العامل من خلال مساهمة الرضا الوظيفي في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة العالية بنسبة تقدر بـ: 80% وتوفر الرغبة والاستعداد للعمل من أجل تحسين الخدمات بنسبة 85% وذلك من خلال تحسين مستوى إنتاجية العامل باعتباره هدفاً من الأهداف الرئيسية لأي مؤسسة.

للم الثقافة التنظيمية تزيد من دعم ولاء العاملين وانتماؤهم من خلال رفع معنويات العمال بنسبة 95% بهدف تطوير مستوى الأداء وفعاليته.

للم انثقافة التنظيمية تساعد على رفع كفاءة وفعالية الأداء بنسبة 100% من خلال تيسير مهمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق الأهداف وتحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة وخدمة زبائنهم بجودة عالية.

للم الثقافة التنظيمية تساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة للأداء بنسبة 70% وهذا ما يحقق رغبات الزبائن من خدمات المنظمة.

للم الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً على كفاءة الأداء داخل المؤسسة من خلال وجود القوانين التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل بنسبة 100% وذلك من خلال الرفع من نسبة الإنتاج والزيادة في جدية

العمل والتقليل من دوران العمل.

للم ثقافة المؤسسة تزود العمال بالقيم والعادات التي تجبر على الاستعداد لبذل جهود مضاعفة بنسبة 100% وذلك من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء.

للم ومن خلال تفحصنا لهذه النسب فيمكن الجزم أن هذه الفرضية محققة.

ج- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

تشير فرضيتنا إلى: يساهم الالتزام التنظيمي في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على رفع كفاءة الأداء والمتمثل في: سهولة العمل وزيادة مهارة وخبرة العمل.

من خلال تحليل البيانات اتضح لنا أن:

لـ الالتزام التنظيمي يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء وذلك من خلال الالتزام بأساليب العمل المقررة بنسبة 95% مما يساهم في الحفاظ على استمرار واستقرارها.

لـ الالتزام التنظيمي يزيد من مهارة وخبرة العامل بنسبة عالية من خلال التزامهم بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها بنسبة تقدر بـ: 100% مما يحقق لكفاءة العالية من الأداء المطلوب.

لـ الالتزام التنظيمي يساهم في تنسيق مهارات العاملين فيما بينهم لتحقيق الكفاءة والجودة بنسبة تقدر بـ: 95% من خلال قيام الموظفين بأداء مهامهم وواجباتهم دون إهمال ورقابة بنسبة 90% مما يحقق الكفاءة والفاعلية العالية.

لـ الالتزام يؤثر بشكل إيجابي على رفع مهارة وخبرة العامل بنسبة تقدر بـ: 100% من خلال الانضباط في تأدية المهام مما يحقق التميز في الأداء للتعامل وزيادة خبرته المهنية.

لـ الالتزام التنظيمي يؤثر فعال على سهولة العمل داخل المنظمة بنسبة 85% من خلال زيادة رغبة الفرد في العمل لتحقيق الأهداف ومن خلال تفحصنا لهذه النسب فيمكن الجزم أن هذه الفرضية محققة.

د- اختبار صحة الفرضية الرابعة:

تشير فرضيتنا إلى: يساعد الولاء على رفع الروح المعنوية للعمال من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كان الولاء يساهم بشكل فعال في رفع الروح المعنوية للعمال والمتمثلة في: التكيف مع بيئة العمل وزيادة الثقة والانتماء للعمل.

من خلال تحليل البيانات اتضح أن:

لـ الولاء التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على رفع الروح المعنوية للعمال من خلال زيادة تكيف العمال داخل المنظمة بنسبة تقدر بـ: 95% مما يرفع من ولاء العاملين وانتمائهم مما يحقق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

- للّ يساعد الولاء التنظيمي على زيادة الثقة بالمؤسسة بنسبة تقدر بـ: 100% مما يحقق الكفاءة المطلوبة.
- للّ يساهم الولاء التنظيمي في تحقيق الانتماء للعمل بنسبة 100% من خلال التزام العمال بالمعايير الوظيفية الإيجابية لتحسين الأداء وتنمية المهارات ورفع القدرات لتحقيق الأهداف.
- للّ يحقق الولاء التنظيمي الأمن والاستقرار الوظيفي بنسبة 90% من خلال الثبات والاستقرار في مناصب العمل والاقتناع بفكرة العمل الجماعي بين الموظفين مما يحقق الأداء الجيد والفعال. ومن خلال تححصنا لهذه النسب فيمكن الجزم أن هذه الفرضية محققة.
- من خلال ما توصلنا إليه في هذه الدراسة قمنا بالإجابة على التساؤل الرئيسي ألا وهو تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية. وتوصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير بالغ الأهمية على الولاء التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

خامساً: النتائج العامة للدراسة واختبار الفرضيات

1. النتائج العامة للدراسة:

- من خلال دراستنا النظرية والميدانية توصلنا إلى كم من النتائج مكنتنا من معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية وتتمثل في:
- الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات والمترجمة في الولاء للمؤسسة باتباع العاملين لثقافة المنظمة والاسرىاد بها.
- الثقافة التنظيمية القوية تزيد من ولاء انعمال ورضاهم عن العمل دون اللجوء إلى الإجراءات الرسمية والصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- الثقافة التنظيمية هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- الثقافة التنظيمية هي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيمية مع بعضهم البعض. كما يعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعروا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ولائهم وإرتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم.
- المنظمات الرائدة اليوم تسعى إلى توطيد الروابط بينها وبين عمالها عن طريق تنمية ولائهم التنظيمي.
- هناك علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وهذا ما أثبتته الدراسات.
- لل توفر الثقافة التنظيمية الجور الملازم للتعاون والتفاهم بين العمال مما يحقق الأداء المرتفع.
- لل تساعد الثقافة التنظيمية على تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمة وعاداتهم وإتجاهاتهم بما ينعكس إيجابياً على مستويات ومعدلات أدائهم.
- لل تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق تطلعات ورغبات واحتياجات المستفيدين من خدمات المنظمة.
- لل تقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوعية القيم والقواعد السلوكية السائدة في المنظمة.

لهم تساهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تؤثر على تصرفات العمال من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقود إلى الإبداع والابتكار.

لهم تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة فعالة لدعم ولاء وانتماء العاملين بهدف تطوير مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم.

لهم تجعل ثقافة المؤسسة العمال على استعداد نبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء.

لهم تزيد الثقافة التنظيمية من معدلات الرضا الوظيفي والولاء والانتماء لدى العاملين.

لهم تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية المهارات ورفع القدرات وصقل خبرات العاملين والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

لهم التأكيد على جانب الممارسة الفعلية للثقافة التنظيمية وعدم الاكتفاء على النواحي فقط التي يحددها القانون الداخلي للمؤسسة.

لهم فتح الحوار بين المديرين والعمال ومشاركتهم في اتخاذ القرار مما يرفع معنوياتهم ويرفع ولائهم للمؤسسة.

لهم توصي المديرين في المؤسسات بتبني ثقافات تنظيمية قوية لأنها تعتبر عاملاً فاعلاً ومؤيداً للإدارة وتساعد على تحقيق أهدافها وطموحها.

لهم يجب على المؤسسات إعطاء صورة مشرفة للثقافة التنظيمية حول مؤسستهم لتكوين عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين.

لهم يجب الاهتمام بثقافة المنظمة لأنها عنصراً جديراً يؤثر على قابلية للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

لهم تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المؤسسات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النفسي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقتهم.

لهم ضرورة اهتمام المشرفين بثقافة المؤسسة لما لها من تأثير جوهري على سلوك وأداء الأفراد وعلى المؤسسة بشكل عام.

لهم التركيز على موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات إذ من شأنها أن تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي.

لـ تطبيق فلسفة إدارية تركز على القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف التي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

لـ التأكيد على القيم الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقاط قوة للمؤسسة مثل: جماعة العمل، التعاون والتفاهم بين الأفراد، احترام الوقت والانضباط في العمل التي تحقق الأداء المتميز للعمال.

لـ ضرورة تهيئة بيئة تنظيمية وثقافية تهتم بالعمال وقيم والسلوكيات التي يتصفون بها خاصة الولاء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية باعتبارها من أهم مؤشرات النجاح والنمو.

لـ العمل على بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشكلات والعقبات والتقليل من مقاومة التغيير، وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تحسن الأداء.

لـ اجتناب التأثير السلبي للقيم والمعتقدات والقواعد السلوكية التي تقوم على لروتين والتسلسل الإداري والمركزية مما يترتب عليه الخوف من الوقوع في الأخطاء وتضييق مساحات الابتكار والإبداع وتدني مستويات الأداء.

لـ إعطاء الاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في المنظمات لأن قوة وفعالية تلك القيم والثقافة المشتركة بين العمال تعمل على رفع معدلات التكامل وتفعيل ولائهم والتزاماتهم نحو المنظمة كما تحثهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة تساعد على تحقيق أهدافها.

٢٠ الاقتراحات والتوصيات:

وفي نهاية هذه الدراسة يمكن أن نستعرض النتائج التي توصنت إليها مجموعة البحث فيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، لا يسع مجموعة البحث إلا أن تقترح ما يلي:

- ✓ الاهتمام بالثقافة التنظيمية لأنها تعبر عن القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة وتعتبر بمثابة الفلسفة التي تحكم الموظفين والعملاء.
- ✓ ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للمورد البشري وخلق ظروف وطرق عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد في إطار العمل وتحقيق أهدافهم الخاصة وخلق ثقافة تنظيمية مملوءة بالاحترام والتقدير والولاء مما يدفع بالعامل إلى تحقيق مستوى أداء جيد.
- ✓ نقترح من السلطات العمومية التوصية بتأهيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية بغية الاستعداد لإدخال أنظمة حديثة في التسيير تتألم وقيم العامل والمؤسسة الجزائرية.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالمواضيع الاستراتيجية مثل موضوع الثقافة التنظيمية لأنها موضوعا محوريا وله تأثير جوهري على سلوك وأداء العامل.
- ✓ عقد ندوات ودورات للموظفين حول أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- ✓ تطبيق فلسفة جديدة داخل المنظمة والتي تتمثل في ثقافة المنظمة والتي تعتبر أداة لتحقيق الكفاءة وفعالية الكنية للمنظمة.
- ✓ هناك فروق معنوية في مستويات الولاء لدى العاملين داخل المؤسسة بين الجنسين ونسبة الولاء المرتفعة لدى الذكور.

خاتمة

من خلال النتائج العامة التي توصلنا إليها في هذه الدراسة سمحت بتحديد فكرة أساسية وهي ارتباط موضوع الثقافة بالولاء التنظيمي وذلك من خلال الحلقة المتواصلة بين الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعايير والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في الولاء. فمن المشكلات التي تواجهها المنظمات هو تكدس والنقص في مستوى الولاء داخل المؤسسة.

ومن هنا تتضح العلاقة المباشرة بين ثقافة المنظمة والولاء فكلما كانت ثقافة المنظمة متماشية مع قيم ومعايير العمال كلما كان هناك انسجام وتوافق مما ينجر عليه روح الجماعة والانتماء إلى العمل المعزز بالولاء التنظيمي.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن الثقافة التنظيمية علاقة وطيدة بالولاء التنظيمي وقد أصبحت من الموضوعات الهامة التي تولي لها الدول أهمية كبرى في برامجها التنموية والاقتصادية لأنها تمثل العنصر الأساسي في أي تنظيم وهي اللوائح والقوانين والقواعد التي تحكم المنظمات.

وبدأنا على ما تقدم يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية أصبحت من الوظائف الأساسية للمؤسسات وإحدى أهم مميزاتها وخصائصها التي تفتخر بها عن باقي المنظمات وما تتميز به هذه الثقافة من قيم تنظيمية تساعد على النجاح كالتقييم المتمثلة في الانضباط، الصرامة الجدية، المدفوعة، التقدير، والكفاءة التي يعمل الأفراد على ممارستها وتطبيقها الميداني، والأكثر أهمية أن للولاء التنظيمي دور في إحداث التغيير الذي ينعكس إيجاباً على أداء العمل المكلف به والتوصل إلى أفضل صور الأداء في ظل الأهداف المطلوب تحقيقها بالمؤسسة.

وفي الأخير نخلص إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لا يفصلان إلا من الناحية المنهجية عن الثقافة العامة السائدة في المنظمة، مما يستدعي إلى إجراء بحوث ودراسات ميدانية تقيم العلاقة الوثيقة بين القيم الثقافية للمنظمة وولاء الأفراد العاملين بهذه المنظمات.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- 01- أحمد ماهر: "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 02- إحسان دهن جلاب: "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 03- أمل مصطفى عصفور: "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المطبعة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 04- العميان محمود: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 05- المدهون موسى والجزراوي إبراهيم: "تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
- 06- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: "إدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن 21"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 07- أكرم أحمد انطويل وخالد عبد الرحمان مطر هيتي: "التنظيم الصناعي: المبادئ العملية، المدخل وانتجارب"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 08- الكبيسي عامر: "التطور التنظيمي"، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة، 1998.
- 09- الهواري السيد: "الإدارة والأصول والأسس"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002.
- 10- بطاح أحمد: "قضايا معاصرة في الإدارة"، دار الشروق، الأردن، 2007.
- 11- برفلجة غياث: "التغيير التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 12- جرينبرج جيرالد وبارون روبرت: "إدارة السلوك في المنظمات"، ت: رفاعي إسماعيل بسيرني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- 13- جمال الدين محمد المرسى وآخرون: 'التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية'، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 14- حسين حريم: 'إدارة المنظمات منظور كلي' الحمد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 15- حسين حريم: 'السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال'، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 16- حنفي عبد الغفار: 'السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد'، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 17- خنف سليمان الرواشدة: 'صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي'، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 18- خالد حامد: منهجية البحث في 'العلوم الاجتماعية والإنسانية'، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 19- روبرت وترمان: 'براعة الإدارة في الشركات الأمريكية'، ت: علا عبد القوي، فايز حكيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 20- زيد منير عبوي: 'التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته'، دار المشرق العربي، عمان، 2006.
- 21- سعد غالب ياسين: 'الإدارة الاستراتيجية'، دار البازوردي للنشر، الإسكندرية، 1998.
- 22- سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب: 'الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة'، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1998.
- 23- شارلز جاريت جونز: 'الإدارة الاستراتيجية'، ت: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 24- صلاح الدين عبد الباقي: 'مبادئ السلوك التنظيمي'، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 25- عبد الرزاق الرجاحة، زكريا أحمد العزام: 'السلوك التنظيمي في المنظمات'، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 26- عبد المعطي الخفاف: 'مبادئ الإدارة الحديثة (منهجية التنمية الموارد البشرية)' ، دار دجلة، الأردن، 2007.
- 27- علي عباس: 'أساسيات علم الإدارة'، دار وائل، عمان، 2000.
- 28- فايز الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات: 'الاتصال في المنظمات' دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
- 29- فرانسيس ديف، رود كوك مايك: 'القيم التنظيمية'، ت: عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 30- كعباش رايح: 'علم اجتماع التنظيم'، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 31- ماجدة العظيمة: 'سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة'، دار الشروق للنشر، عمان 2003.
- 32- محمد أكرم العدلوني: 'العمل المؤسسي'، دار ابن حزم، لبنان، 2002.
- 33- مصطفى الخشاب: 'علم الاجتماع ومدارسه'، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1996.
- 34- محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: 'السلوك التنظيمي'، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 35- مدحت محمد أبو النصر: 'تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة'، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 36- مصطفى محمود أبو بكر: 'التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة'، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 37- مهدي حسن زويلف وعلي الفضائلية: 'إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)'، دار مجدلاوي، الأردن، 1996.
- 38- موسى اللوزي: 'التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة'، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

39- نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2006.

2- النقواميس والمعاجم:

- 1- ابن منظور: "لسان العرب"، بيروت، 2000.
- 2- جوزيف إلياس: "معجم المصور"، دار السور للتحفاة، بيروت، 2009.
- 3- حميد بودتشيش: "الأسيل انقاموس العربي الوسيط"، دار الراتب الجامعة، لبنان، 1997.

3- الرسائل الجامعية:

- 1- الرخيمي ممدوح جلال: "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة"، (رسالة ماجستير)، جدة، 1421هـ.
- 2- الشلوي حمد بن فرحان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، العدد 1، 2005.
- 3- إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة مكملة نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، النميلة، 2006.
- 4- إناس فؤاد فلميان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بالسعودية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، السعودية، 2011.
- 5- إيهاب أحمد عويضة: "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 6- دانا لطفي حمدان: "العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

7- صابرين مراد نمر أبو جاسر: 'أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي'، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.

المجلات والدوريات:

- 1- أحمد حسين، محمود يعقوب: 'العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي'، مجلة القاهرة لخدمة الاجتماعية، العدد 1.
- 2- الخازندار جمال الدين: 'تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة'، في مجلة الإدارة، العدد 56، معهد الإدارة العامة، عمان.
- 3- العجمي راشد سبب: 'الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت'، في: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة العدد 13.
- 4- العورتاني مأمون عبد القادر أمير: 'العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين'، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2005.
- 5- راتب السعود، سوزان السلطان: 'درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها'، في: مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2.
- 6- عادل السيد: 'الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية'، في: مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية، العدد 43، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

- 7- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم: "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
- 8- علي عبد الله: "التحولات وثقافة المؤسسة"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية، البليدة، 21 ماي، 2002.
- 9- قبوقب عيسى: "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" في: مجلة العلوم الإنسانية، جماعة محمد الخضير، بسكرة، العدد 6، 2009 .
- 10- قوي بوحشية: "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة"، مجلة الباحث، العدد 2، نسخة الكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2003.
- 11- محمد أبر سمرة وآخرون: "قياس واقع الاتصالات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، في مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مؤسسة الأيام للصحافة والنشر والتوزيع، المجلد 8، العدد 02.
- 12- محمد سرحان خالد المخلافي: "أهمية الولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء في مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2.
- 13- نجم عيود نجم: "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، برون تاريخ.
- 14- نعمة عباس وآخرون: "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996.

قائمة المصادر والمراجع

كتب اللغة الأجنبية:

- 1- Jean Francois, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur, Paris, 2006.
- 2- Luthan F, organisation behavior, Edition grow- Hill, wc, Paris, 1992.
- 3- Seven L. MC Shame and mary ann von Glionow, organizational behavior. MC.USA, 200.

المواقع الإلكترونية:

- 1- أحمد الكردي: الثقافة التنظيمية، مقال بموقع :
<http://kenaaonline/Users/ahmedkcrdy/topics/67893/pcsts/277410>, بتاريخ 03/02/2011.
- 2- علي عبد الله: ثقافة المؤسسة.
<http://arabsoft.info/forum/thred21844.html>, بتاريخ 2011/03/12.

الملاحق

الملحق الأول

وزارة التعليم العالي والبحث
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث ~~(في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:~~

تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "دائرة سدراتة"

ملاحظة: هذه المعلومات سرّية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطلبة:

بن فرحات غزالة

للـ محناش ريمّة

للـ فرماس سارة

السنة الجامعية 2014/2015

1- بيانات أولية:

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن : ☐ 25-21 ☐ 30-26
☐ 35-31 ☐ أكثر من 36

3- المستوى التعليمي :

☐ ثانوي ☐ جامعي

4- طريقة التوظيف:

☐ اختبار مهني ☐ على أساس الشهادة
☐ معارف شخصية

5- الأقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات
☐ من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة

2- بيانات متعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين:

6- هل تساعد سياسات المؤسسة التنظيمية في تعزيز الولاء للمنظمة؟

☐ نعم ☐ لا

7- هل أنت راض عن ساعات العمل داخل المنظمة؟

☐

لا

☐

نعم

8- هل تشعر بالأمان والاستقرار داخل منظمته؟

☐

لا

☐

نعم

أ- في حالة الإجابة "نعم" كيف توضح ذلك؟

.....

.....

.....

ب- في حالة الإجابة "لا" كيف توضح ذلك؟

.....

.....

.....

9- هل علاقتك بالإدارة جيدة؟

☐

لا

☐

نعم

لماذا؟

.....

10- هل توفر المؤسسة مناخ ملائم لتنفيذ واجباتك؟

☐

لا

☐

نعم

11- هل تعتقد أن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءات العالية

☐

لا

☐

نعم

12- هل تتوفر لك الرغبة والاستعداد للعمل من أجل تحسين الخدمات؟

☐

لا

☐

نعم

13- هل تعتقد أن الانتماء الوظيفي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين

☐

لا

☐

نعم



3- تأثير الثقافة التنظيمية على الكفاءة:

14- حسب رأيك هل تساهم الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة؟

☐

لا

☐

نعم

أ- في حالة الإجابة "نعم" كيف توضح ذلك؟

.....

.....

.....

ب- في حالة الإجابة "لا" كيف توضح ذلك؟

.....

.....

.....

15- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المنوط بكل عامل؟

☐

لا

☐

نعم

16- هل تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة وكفاءة الأداء الوظيفي؟

☐

لا

☐

نعم

17- هل هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل داخل المؤسسة؟

☐

لا

☐

نعم

في حالة نعم هل تعتبرها:

- ترفع من نسبة الإنتاج.

- هل تزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسنه؟

- تحبط من معنويات العمال لأنها مجرد عقاب.

- أخرى تذكر.....

18- هل تعتقد أن لثقافة المؤسسة جوانب تجبرك على رفع مستوى كفاءتك الإنتاجية داخل المؤسسة؟

☐

لا

☐

نعم

4- بيانات متعلقة بتأثير الالتزام على رفع كفاءة الأداء:

19- هل أنت ملتزم بأساليب العمل المقررة؟

☐

لا

☐

نعم

20- هل العاملون ملتزمون بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة؟

☐

لا

☐

نعم

أ- في حالة الإجابة "نعم" كيف توضح ذلك؟

.....

.....

.....

ب- في حالة الإجابة "لا" كيف توضح ذلك؟

.....

.....

.....

21- هل يقوم الموظفون بأداء مهامهم وواجباتهم دون إلزام ورقابة؟

☐

لا

☐

نعم

22- هل هناك تنسيق بين مهارات الموظفين فيما بينهم لتحقيق الكفاءة بالجودة المطلوبة؟

☐

لا

☐

نعم

23- هل تعتقد أن للالتزام تأثير إيجابي على سهولة العمل داخل المنظمة؟

☐

لا

☐

نعم

أخرى تذكر.....

24- هل تعتقد أن الالتزام بشقيه يرفع من مهارة وخبرة العامل؟

☐

لا

☐

نعم

5- بيانات متعلقة بتأثير الولاء في دفع الروح المعنوية

25- هل تعتقد أن الولاء الوظيفي يرفع من نسبة تكيف العامل داخل منظمته؟

☐

لا

☐

نعم

أ- في حالة الإجابة "نعم" كيف توضح ذلك؟

.....

.....

.....

ب- في حالة الإجابة "لا" كيف توضح ذلك؟

.....

.....

.....

26- هل يزيد استقرار المؤسسة من ولاءك لها؟

☐

لا

☐

نعم

27- هل تعتقد أن جماعة العمل توفر الجو الملائم الذي يحقق الولاء؟

☐

لا

☐

نعم

28- هل تعتقد أن الولاء يساهم في زيادة الثقة بالمؤسسة؟

☐

لا

☐

نعم

29- حسب رأيك هل يساهم الولاء في الانتماء للعمل؟

☐

لا

☐

نعم

أخرى تذكر.....

30- هل الولاء حسب رأيك يحقق الأمن والاستقرار الوظيفي؟

☐

لا

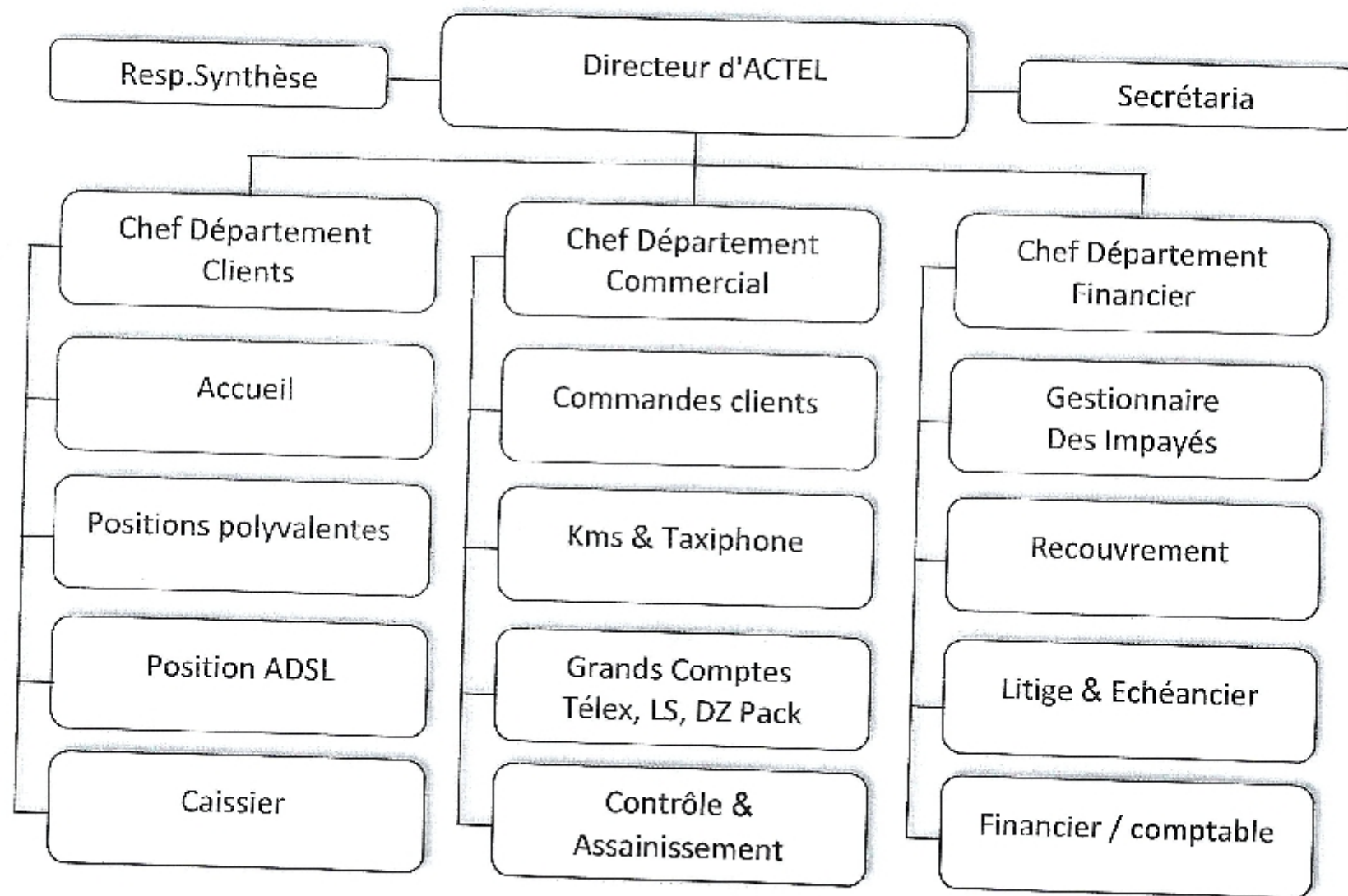
☐

نعم

أخرى تذكر.....

الملحق الثاني

Organigramme d'Agence commerciale



Méthodologie de l'Approche Client

