

جامعة الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/غراز الطاهر

إعداد الطالبتين:

▪ حداد حياة

▪ عيروج سميحة

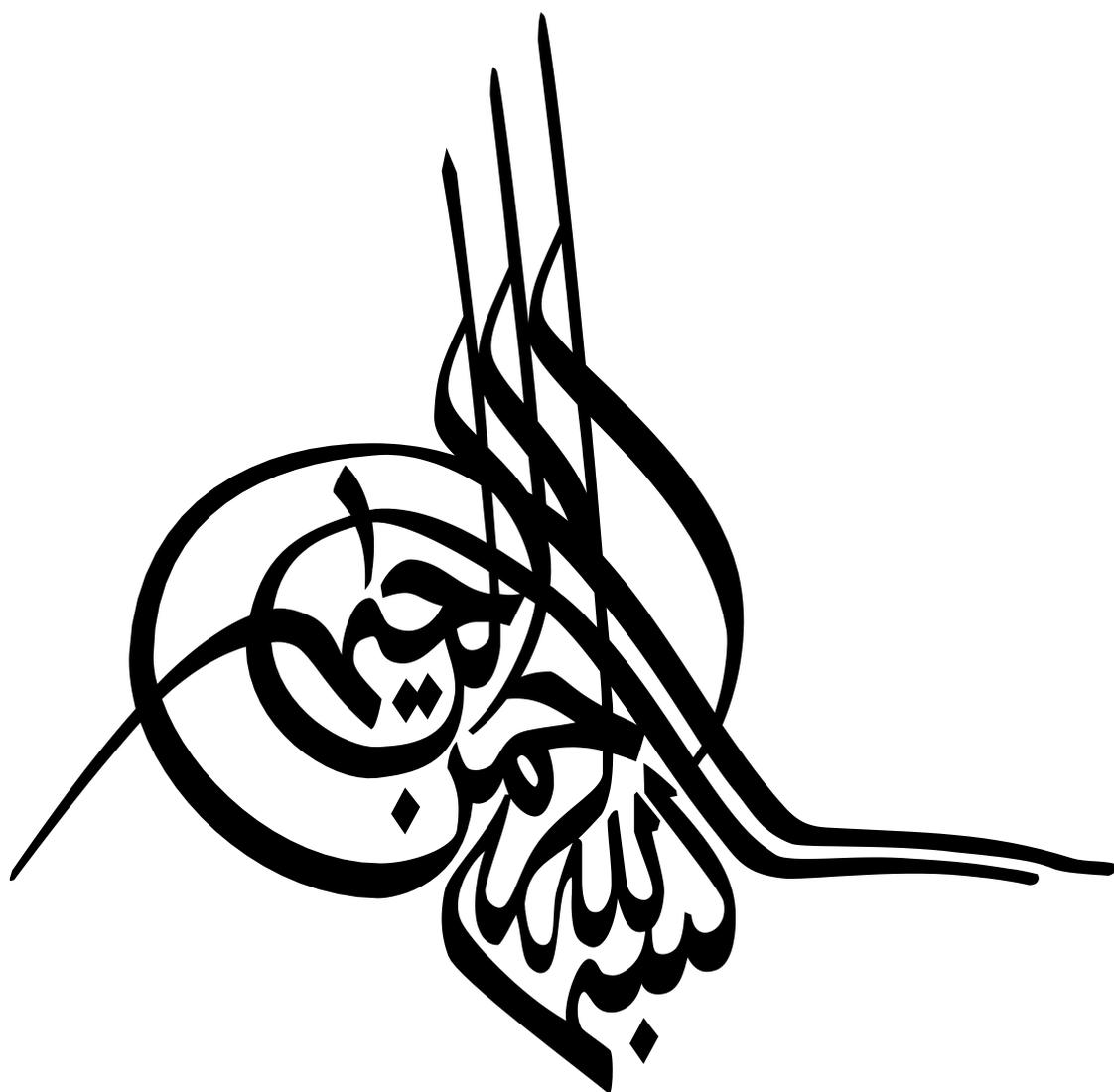
لجنة المناقشة:

- الأستاذ: د/ كعواش رؤوف.....رئيسا

- الأستاذ: د/ غراز الطاهر.....مشرفا ومقررا

- الأستاذ: د/ ميلاط صبرينة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018



شكر وعرقان

الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه وتعالى أولاً
وأخيراً على ما تفضل به علينا من نعم ووفقنا لإنجاز
هذا العمل المتواضع وأمدنا بعونه لإكمال هذه
الدراسة ولأنه من لم يشكر العبد لم يشكر الله.
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف د. غراز
الطاهر فلك كل الشكر والتقدير على جهودك القيمة
منك تعلمنا أن للنجاح قيمة ومعنى ... ومنك تعلمنا
كيف يكون التفاني والإخلاص ... لذلك فرض علينا
تكريمك فلك الشكر على كل شيء.

كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين ساعدونا
بتوجيهاتهم القيمة ميلاً صبرينة، بولفلفل إبراهيم،
بوابه رضوان، ولم يبخلوا علينا بالمساعدة متى احتجنا
لها، وإلى كل أساتذة قسم علم اجتماع، والشكر
موصول كذلك إلى السيد مدير الموارد البشرية
بالشركة الإفريقية للزجاج ولكل الموظفين على ما
قدموه من مساعدة وتسهيلات كان لها بالغ الأثر في

إنجاز هذه المذكرة.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرقان.
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
أ - ب	مقدمة
الفصل النظري	
الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة.	
05	تمهيد.
06	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.
06	ثانياً: أهداف الدراسة.
07	ثالثاً: أهمية الدراسة.
07	رابعاً: إشكالية الدراسة.
09	خامساً: فرضيات الدراسة.
10	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
16	سابعاً: الدراسات السابقة.
29	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: رؤية شاملة حول الثقافة التنظيمية.	
31	تمهيد.
32	أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية.
32	1- أهمية الثقافة التنظيمية.
32	2- أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية.
33	3- أنواع الثقافة التنظيمية.
33	4- خصائص الثقافة التنظيمية.
35	5- مصادر الثقافة التنظيمية.
36	ثانياً: وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية.
36	1- وظائف الثقافة التنظيمية
36	2- مظاهر الثقافة التنظيمية.

قائمة المحتويات

37	3- مستويات الثقافة التنظيمية.
38	4- مكونات الثقافة التنظيمية
39	5- أبعاد الثقافة التنظيمية
40	6- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
41	7- أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية.
42	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.	
44	تمهيد.
45	أولاً: ماهية الولاء التنظيمي.
45	1- أهمية الولاء التنظيمي.
46	2- خصائص الولاء التنظيمي.
46	3- مراحل تطور الولاء التنظيمي.
48	4- عناصر الولاء التنظيمي.
48	5- مكونات الولاء التنظيمي.
49	6- أنواع الولاء التنظيمي.
51	ثانياً: محددات الولاء التنظيمي.
51	1- أبعاد الولاء التنظيمي.
51	2- مؤشرات الولاء التنظيمي.
52	3- العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.
54	4- آثار الولاء التنظيمي.
55	5- أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي
56	6- قياس الولاء التنظيمي
58	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي	
60	تمهيد
61	أولاً: النظريات الكلاسيكية
61	1- نظرية الإدارة العلمية.
62	2- نظرية التقسيم الإداري
64	3- النظرية البيروقراطية.

قائمة المحتويات

66	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية.
66	1-نظرية الحاجات.
68	2- نظرية العلاقات الإنسانية.
70	3- نظرية الفلسفة الإدارية.
71	ثالثا: النظريات الحديثة.
71	1-نظرية الإدارة بالأهداف.
73	2- النظرية اليابانية .
74	3- النظرية الموقفية.
76	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
78	تمهيد.
79	أولا: مجالات الدراسة.
79	1-المجال المكاني.
83	2- المجال الزمني.
84	3- المجال البشري.
84	ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.
85	ثالثا: أدوات جمع البيانات.
85	1-الملاحظة
86	2- المقابلة.
87	3- الاستمارة.
89	4- الوثائق والسجلات.
89	رابعا: العينة وكيفية اختيارها.
96	خامسا: أساليب التحليل.
96	1-الأسلوب الكمي.
97	2- الأسلوب الكيفي.
98	خلاصة الفصل.
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج.	
100	تمهيد
101	أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

قائمة المحتويات

101	1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.
110	2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.
119	3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة.
126	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة.
126	1- طبيعة مجتمع الدراسة.
127	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
130	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
133	4- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري
134	ثالثا: النتائج العامة للدراسة.
134	رابعا: اقتراحات وتوصيات الدراسة.
135	خلاصة الفصل.
137	الخاتمة.
	-قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.
	ملخص الدراسة باللغة العربية.
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح المجال البشري للشركة الإفريقية للزجاج	84
02	يوضح أسماء الأساتذة المحكمين	88
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	91
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	92
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	93
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	93
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر	94
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	95
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية	96
10	يوضح معنى العمل	101
11	يوضح قيمة الوقت	102
	يوضح القيمة الأكثر انتشارا في المؤسسة	103
13	يوضح مدى دفع القيمة السائدة بالمؤسسة إلى تعزيز روح الفريق	104
14	يوضح علاقة العمال مع المدير	105
15	يوضح صرامة المدير في إتقان العمل	106
16	يوضح تشجيع الرئيس على التغيير والإبداع والمبادئة في العمل	107
17	يوضح مدى منح الرئيس العمال فرصة إيداء وجهة النظر وتقدير اقتراحات فيما يخص العمل.	108
18	يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس على التغيير والابداع وتعزيز روح الفريق	109
19	يوضح مدى الصدق في انجاز العمل	110
20	يوضح مدى المعرفة بطبيعة الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة	111
21	يوضح مدى احترام مواقيت الدخول والخروج	111
22	يوضح مدى مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة	113
23	يوضح العمل مع الفريق	114

قائمة الجداول

115	يوضح مدى توفير فريق العمل للجو الملائم	24
116	يوضح الحد من الرقابة المباشرة والعمل بالرقابة الذاتية لرفع الروح المعنوية	25
117	يوضح مدى تلقي التحفيز من قبل المدير لزيادة الدافعية نحو العمل	26
118	يوضح مدى نظرة المؤسسة للعامل على أنه مورد مهم بالنسبة لها	27
118	يوضح العلاقة بين نظرة المؤسسة للعامل على أنه مورد مهم وزيادة الأداء	28
119	يوضح مدى دفع المؤسسة إلى تقديم أداء أفضل	29
120	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بإعطاء شهادات تقديرية للعاملين	30
121	يوضح مدى دفع المكافأة الإضافية إلى رفع الكفاءة	31
121	يوضح مدى توفير المؤسسة هدايا عينية لتحسيس العامل بالاهتمام	32
122	يوضح مدى تنظيم المؤسسة حفلات للعاملين خارج حيز العمل	33
123	يوضح مدى تقدير الزملاء في العمل لزيادة الروح المعنوية	34
123	يوضح مدى القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	35
124	يوضح مدى الاعتقاد أن الرضا عن العمل يساهم في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة	36
125	يوضح العلاقة بين زيادة الروح المعنوية والرضا عن العمل	37

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	مكونات الثقافة التنظيمية	01
47	نموذج ستارزر	02
53	هرم ماسلو للحاجات	03
67	هرم ماسلو للحاجات	04
91	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
92	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
93	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	07
93	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
94	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر	10
95	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	11
96	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية	12
101	دائرة نسبية توضح معنى العمل	13
102	دائرة نسبية توضح قيمة الوقت	14
103	دائرة نسبية توضح القيمة الأكثر انتشارا في المؤسسة	15
104	دائرة نسبية توضح مدى دفع القيم السائدة بالمؤسسة إلى تعزيز روح الفريق	16
105	دائرة نسبية توضح علاقة العامل مع المدير	17
106	دائرة نسبية توضح مدى صرامة المدير تؤدي إلى إتقان العمل	18
107	دائرة نسبية توضح تشجيع الرئيس على التغيير والإبداع والمبادرة في العمل	19
108	دائرة نسبية توضح مدى منح الرئيس العمال فرصة إبداء وجهة النظر وتقديم اقتراحات فيما يخص العمل	20
110	دائرة نسبية توضح مدى الصدق في إنجاز العمل	21
111	دائرة نسبية توضح المعرفة بطبيعة الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة	22
112	دائرة نسبية توضح مدى احترام مواقيت الدخول والخروج	23
113	دائرة نسبية توضح مدى مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة	24
114	دائرة نسبية توضح العمل مع الفريق	25
115	دائرة نسبية توضح مدى توفير فريق العمل الجو الملائم	26

قائمة الأشكال

116	دائرة نسبية توضح الحد من الرقابة المباشرة والعمل بالرقابة الذاتية لرفع الروح المعنوية	27
117	دائرة نسبية توضح مدى تلقي التحفيز من قبل المدير لزيادة الدافعية نحو العمل	28
118	دائرة نسبية توضح مدى نظرة المؤسسة للعامل على أنه مورد مهم بالنسبة لها	29
120	دائرة نسبية توضح دفع تاريخ المؤسسة إلى تقديم أداء أفضل	30
121	دائرة نسبية توضح مدى اهتمام المؤسسة بإعطاء شهادات تقديرية للعاملين	31
121	دائرة نسبية توضح مدى فعالية المكافأة الإضافية إلى رفع الكفاءة	32
122	دائرة نسبية توضح مدى توفير المؤسسة هدايا عينية لتحسيس العامل بالاهتمام	33
123	دائرة نسبية توضح مدى تنظيم المؤسسة حفلات للعاملين خارج حيز العمل	34
123	دائرة نسبية توضح مدى تقدير الزملاء في العمل لزيادة الروح المعنوية	35
124	دائرة نسبية توضح مدى القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	36

مقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات الحاصلة في الآونة الأخيرة والتي مست جميع القطاعات خاصة منها الاقتصادي كالعولمة وظهور التكتلات وحرية حركة رؤوس الأموال وغيرها، والمؤسسات بصفة خاصة مستها مثل هذه التحولات وأحدثت تغيرات جذرية فيها، لذلك وجب عليها التأقلم معها، وهذا لكي تسمح لها بالاستمرار والتقدم، ولتحقيق ذلك اهتمت هذه الأخيرة بالموارد البشري باعتباره المحرك الأساسي في عملية الإنتاج، وعنصر لا يمكن الاستغناء عنه كونه مفتاح نجاح واستمرار هذه المؤسسات ولكي تضمن هذه الأخيرة استمراريتها لابد عليها من الاهتمام بهذا المورد الحي، وبالتالي لابد من اعتمادها على تشكيلة ثقافية واجتماعية تضمن لها هذا النجاح، فالثقافة التنظيمية بمحدداتها وما تشتمل عليه من قيم واتجاهات ومعتقدات ورموز ولغة، تترك سمة في كل مؤسسة وهي ما تميزها عن مثيلاتها، حيث أولت هذه الأخيرة أهمية كبيرة للقيم التنظيمية السائدة كقيم الانضباط والمنافسة وغيرها، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسة، وهي التي تحدد المعايير التي يتم من خلالها ربط أفرادها بهذه المؤسسة، وبالتالي ولاءهم لها، فللولاة أهمية وأثر على سير العمل وعلى تحقيق الأهداف المسطرة، كما يعد عنصرا حيوي لبلوغ الأهداف التنظيمية وتطوير أهداف المؤسسة، وبالتالي الدفع بعجلة تقدمها ما يؤدي في الأخير إلى استمراريتها وبقائها. والولاء لا يأتي من العدم بل هو شعور مكتسب، فالفرد العامل يبدي ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها من خلال العمل على تحقيق أهدافها، لذلك على المؤسسات السعي لكسبه من خلال إرضاء دوافع العاملين وإشباع حاجاتهم وبالتالي الرفع من معنوياتهم وتشجيعهم على تقديم الأفضل لها، لذلك وجب على المؤسسات أن تبني ثقافتها التنظيمية على الولاء من خلال تركيز اهتمامها وتسخير كل إمكانياتها للحصول على هذا الولاء.

فموضوع كل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي أمران متكاملان ومتلازمان لا يمكن الاستغناء عنهما في أي مؤسسة، لذلك ارتأينا دراسة هذين المتغيرين في دراستنا الحالية من أجل معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير وقد اعتمدنا على الخطة التالية:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري للدراسة: تضمن أربعة فصول:

- الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة وقد تضمن ما يلي:

- الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها، إضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة بشقيها: الرئيسية والفرعية، وأخيرا عرض الدراسات السابقة التي سبق لها وتناولت هذا الموضوع.
- الفصل الثاني: والذي تطرقنا من خلاله إلى المتغير الأول للدراسة وهو متغير الثقافة التنظيمية، استعرضنا فيه ماهية الثقافة التنظيمية: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، مصادر الثقافة التنظيمية، وظائفها، مظاهرها، مستوياتها، مكوناتها، أبعادها والعوامل المحددة لها.
- الفصل الثالث: وتطرقنا من خلاله إلى متغير الولاء التنظيمي، استعرضنا فيه ماهية الولاء التنظيمي، أهميته، خصائصه، مكوناته، أبعاده، أنواعه، مراحل الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي، آثار الولاء، أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة وأخيرا قياس الولاء التنظيمي.
- الفصل الرابع: والذي تطرقنا من خلاله إلى النظريات المفسرة للدراسة وقد قسمناها إلى ثلاثة أقسام. أولا: النظريات الكلاسيكية والتي ضمت نظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيم الإداري والبيروقراطية. ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية والتي ضمت نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات. ثالثا: النظريات الحديثة والتي ضمت النظرية اليابانية، النظرية الموقفية.
- الجانب الميداني: اشتمل على فصلين:
- الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة، وتطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة المجال الجغرافي، البشري، الزمني عينة الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات.
- الفصل السادس: وتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، الاقتراحات والتوصيات.
- وقمنا بختم هذا العمل بخاتمة.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى عرض أسباب اختيارنا لهذا الموضوع أهميته، وأهدافه، ثم عرض إشكالية الدراسة وأهم الفرضيات التي تقوم عليها وبناءً على ذلك قمنا بتحديد مجموعة من المفاهيم من أجل إزالة الغموض، وعرض مجموعة من الدراسات السابقة، اعتباراً على أن إعداد هذا الفصل يعد جوهر ولب البحث العلمي، نظراً لكونه يعطي تصوراً واضحاً لما يريد الباحث الوصول إليه.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

مما لا شك فيه أن مسألة اختيار الموضوع بالنسبة لأي باحث ليس بالأمر الهين، فهي تخضع لضوابط علمية دقيقة على الباحث الانقياد لها، كما تعتبر من أهم الخطوات المنهجية لإعداد البحث العلمي، واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بصورة عشوائية وإنما نتيجة لمجموعة من الاعتبارات سواء من الناحية الذاتية أو الموضوعية والتي تجلت فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

الميول الشخصي والاهتمام بدراسة موضوع الثقافة التنظيمية والولاء والتعمق فيه ودراسة جوانبه المختلفة.

- الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالبحث.
- الرغبة في معايشة الظاهرة عن قرب.
- توظيف المعارف النظرية المكتسبة ومحاولة توظيفها منهجياً فيما يخدم البحث.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع بالنسبة للتخصص - علم اجتماع تنظيم وعمل.
- توفر المراجع حول موضوع الدراسة.
- محاولة علمية حول الموضوع.
- إمكانية إجراء الدراسة ميدانياً.
- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال داخل المؤسسة.

ثانياً: أهداف الدراسة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي من بين الموضوعات التي تتسم بالحيوية، ومن المعروف أنه لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها الباحث، وعليه فإن أهداف دراستنا تتلخص فيما يلي:

- الكشف عن الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- إضفاء الطابع الميداني على العلوم الاجتماعية.
- محاولة تطبيق مبادئ البحث العلمي هذا الموضوع.
- معرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

ثالثا: أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث العلمي تعتبر أول خطوة ينبغي أن يدركها الباحث حيث أن أي دراسة ينبغي أن نسلط الأضواء على أهميتها، وتنبثق أهمية البحث ابتداء من أهمية المتغيرات المدروسة، وتكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

- تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الاستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى الى تحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية.
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد أهم المحاور الضرورية لعملية تنمية الإدارية لأنه من القضايا الهامة في الحياة البشرية، فعليه يتحدد سلوك الأفراد والجماعات.
- كون الدراسة تناقش موضوعا حديثا وحيويا وهو دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.
- تبرز كذلك الأهمية في كون أن الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لم ينالا حظا كافيا من اهتمام الباحثين والممارسين في المنظمات الإدارية.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى.

رابعا: الإشكالية:

شهد العالم خلال السنوات الماضية مجموعة من التغيرات المتلاحقة في مختلف المجالات، فالتطور التكنولوجي، ثورة المعلومات، كلها عوامل أحدثت عدة تغيرات في المؤسسات وشكلت ضغوطا عليها، مما فرض عليها إحداث التغيير اللازم لتتكيف مع هذه التغيرات وهذا من أجل ضمان استمراريتها وتقدمها، ولتحقيق ذلك كان لا بد على هذه المؤسسات أن تهتم بالموارد البشري كون هذا الأخير المحرك الأساسي والفعال في جعل المؤسسة تصل إلى أهدافها، إضافة إلى كونه أكثر كفاءة في انجاز الأعمال والمهام المنوطة له باعتباره العنصر الأساسي لنجاح سير هذه المؤسسات، وبالتالي فإن هذه الأخيرة تبدل كل مافي وسعها للمحافظة على بقاءه فيها وبدل جهدها لإشعاره بانتماءه إليها، فحرص المؤسسة على تطوير وإبقاء المورد البشري يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه إدارات اليوم.

ولأن كل مؤسسة لا تحكمها أسس تنظيمية واحدة، فإن الطابع الثقافي السائد فيها يختلف بالضرورة من مؤسسة إلى أخرى، كونها تعكس ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، فالثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من التقاليد والأعراف والقيم والرموز التي تنتقل من خلالها المعتقدات التنظيمية إلى العاملين بالمؤسسة، كل هذه المحددات التي يتميز بها العمال عن بعضهم البعض تندمج لنتناسب وتتجانس مع قيم

ومعتقدات المؤسسة التي يعملون بها، مما يسهل على تحقيق أهدافها من خلال غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان العمال، وبالتالي ضمان السير الحسن لهذه المؤسسات.

فموضوع الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام كبير من طرف العلماء والباحثين في مختلف المجالات نظرا لذلك الكم الهائل من الدراسات والنظريات التي عالجت هذا الموضوع، حيث لم يولى تايلور في نظرية الإدارة العلمية أهمية للثقافة التنظيمية إلا في جانب ضيق جدا وذلك من خلال كيفية تقديم الحوافز إضافة إلى وضع قوانين صارمة، وبالتالي وجب على العمال تطبيقها بحذافيرها، هذا إضافة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تمثلت مظاهر الثقافة التنظيمية فيها في إعطاء الأولوية للحوافز المعنوية، إضافة إلى التفاعل بين العمال، أما نظرية الإدارة بالأهداف فبرزت مؤشرات الثقافة فيها من خلال إشراك الرؤساء للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وقد خلصت هذه الدراسات والنظريات إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما ومحوريا في بقاء أي مؤسسة كونها المحرك الأساسي لنجاح سير هذه المؤسسات، فنجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة ثقافتها التنظيمية، والتي تعكس مدى قدرة ثقافة المؤسسة على التأثير في سلوك العاملين والذي ينعكس بدوره على مستقبل المؤسسة بشكل عام.

وتسعى المؤسسة من خلال الثقافة التنظيمية التي تتبعها والتي تؤثر بشكل كبير على العمال إلى توفير الجو المناسب للعمال، فمهما توفرت المستلزمات المادية للمؤسسة فإن العامل الإنساني والموارد المتاحة تبقى من أكثر العوامل اللازمة لتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المستهدف، كما يعتبر الإنسان الكائن الوحيد الذي لا يمكن السيطرة عليه، وإنما يمكن توجيهه فقط فإلى العمال يتوقف على مدى قدرتهم على أداء المهام المنوطة لهم، كونهم يحسون بارتباط وطاقت أثناء العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وبالتالي اندماجهم فيها مما يولد لديهم الرغبة في المحافظة على استمرار عملهم، وهذا ما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، فالولاء الحقيقي الذي يتحقق للعاملين ينتج عنه حصول المؤسسة على ملاكات وظيفية تسمح لها بالاستمرار في العمل وتنمية وتطويره رغم كل الظروف التي تمر بها هذه المؤسسة، فالولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة لا يمكن للمؤسسة أن تحققه بسهولة، فهو ناتج عن جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين.

حيث حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك لئلا من أثر وعلاقة ارتباطية بالعديد من الظواهر السلوكية، لهذا تعمل التنظيمات من خلال البرامج التي تقدمها على منح جو مناسب لعملها وتحسيس العمال بأنهم جزء منها، مما يوصلها إلى حالة من الولاء في التنظيم، ويكون له

شغل واضح في الأزمات، إذ يحد من الصراعات الداخلية في المؤسسة مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف، وبالتالي زيادة الإنتاج وتحسين جودة الخدمات وارتفاع الروح المعنوية، وهذا مامن شأنه أن يعطي للمؤسسة قدر كبير من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف، وهناك العديد من النظريات التي فسرت ظاهرة الولاء التنظيمي، لكن هذه الأخيرة تختلف في طريقة طرحها نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين، حيث أن أغلب النظريات الكلاسيكية أهملت كليا الجانب الإنساني الذي تعتبر العنصر الأساسي والفعال في تنمية الولاء للأفراد، ونجد في المقابل نظرية الإدارة بالقيم، حيث تعتبر مكملة للنظريات الكلاسيكية والجسر الذي يربط بينها وبين المدرسة السلوكية، حيث تنادي هذه الأخيرة إلى أهمية الفرد داخل التنظيم، وترى بأن الأفراد لديهم الرغبة والإمكانية في التطوير.

والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة عالجت مثل هذه المواضيع كونها تتماشى مع طبيعة هذه المؤسسات فكل من متغيري الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي عنصران أساسيان لتسيير أي مؤسسة كونها يسهمان في نجاحها، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كلما كان ولاء العاملين أكثر كفا وقوة ونجاعة من خلال مراعاة القيم والمعتقدات والعادات أي جميع العناصر المشكلة للثقافة، حيث تعتبر نقطة قوة لولاء العاملين.

ولإحاطة أكثر بهذا الموضوع ونظرا لما تم تقديمه سلفا حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة بشكل أدق من خلال دراستنا بمؤسسة الشركة الأفريقية للزجاج أولاد صالح- الطاهير، والتي ليست ببعيدة عن الظواهر السالفة الذكر، وسنحاول تطبيقها ميدانيا من أجل معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي منطلقين في ذلك من التساؤل الرئيسي.

- هل للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؟

- أما التساؤلات الفرعية فهي كما يلي:

- هل تحافظ القيم التنظيمية على مواظبة العامل لعمله في المؤسسة؟

- هل لأخلاقيات العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة؟

- هل للمعتقدات التنظيمية دور في زيادة الشعور بالانتماء لدى العامل في المؤسسة؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

إن فرضيات الدراسة هي مجموعة من الآراء والمفاهيم التي تتعلق بموضوع الدراسة أو هي إجابة

مؤقتة على التساؤلات المطروحة، يحاول من خلالها الباحث التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات، إذ

تساعده على جمع البيانات والمعلومات من الميدان بهدف تحليلها بدقة وتفسيرها للتأكد من صحة الفروض.

ومن خلال هذه الدراسة توجد فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية وتتمثل في:

للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- تحافظ القيم التنظيمية على مواظبة العامل لعمله في المؤسسة.
- لأخلاقيات العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة.
- للمعتقدات التنظيمية دور في زيادة الانتماء لدى العامل في المؤسسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية ضرورية في أي بحث، فمن خلالها يتمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة جوانبه، فيما يلي يتسم تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالموضوع والتي تدور حول الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

المفاهيم الرئيسية:

1- الثقافة:

لغة: "من الفعل ثقف الشيء ثقفا، وثقافا وثقوفة أي حذقة، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقف الرجل أي صار حاذقا".⁽¹⁾

اصطلاحا:

عرفها تايلور بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون

والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع".⁽²⁾

يرى "وولاس" أن الثقافة: "هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال

استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وامكانية

المحاكاة".⁽³⁾

(1) - أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم (ابن منظور): لسان العرب، دار صادر، ط1، دب، 2013، ص29.

(2) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان 2010، ص 14.

(3) - المرجع نفسه، ص 14.

-من خلال التعاريف السابقة للثقافة يمكن القول أنها مجموع المعتقدات والعادات والقيم التي يكتسبها الفرد من المجتمع وتتوارث عبر الأجيال.

التعريف الاجرائي للثقافة:

هي مجموعة العادات والتقاليد والمبادئ والقيم التي تسود بين أفراد المؤسسة الواحدة.

2- التنظيم:

هو ترجمة لكلمة " organization " وتعني " الشيء أو البنية العضوية أي هناكمجموعة من الأعضاء

تنظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تستند هدف مشترك⁽¹⁾

-عرفه "ماكس فيبر" بأنه: "اكتساب نمط معين من السلوك بناء السلطة، وهو يضم مجموعة علاقات

اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين لها بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكها

ويتم ذلك على أساس التسلسل الاداري، تقسيم العمل وتحقيق الهدف⁽²⁾

-في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المسؤوليات

والاعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين بها.

التعريف الاجرائي للتنظيم

هو وحدة اجتماعية واقتصادية تشمل حيز مكاني تضم مجموعة من العاملين تضبطهم قواعد وقوانين

محددة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

3- تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها "دافيس" (divis):"بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير

تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة".⁽³⁾

ويعرفها "شرمرهورن" (shermehern) "بأنها:"نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة،

حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"⁽⁴⁾

(1) - اعتماد أعلام: دراسات في علم إ ج التنظيمي، المكتبة المصرية، دط، القاهرة، 1994، ص 94.

(2) - فيصل مراد: مداخل نظرية التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الادارية للنشر، د ط، الجزائر، 1977، ص12.

(3) - يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه، ط2، الجزائر، 2014، ص435.

(4) - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1992، ص43.

-يعرفها "edgarn morin": على أنها: "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية"

-يعرفها "ويليام اوتشي (william ouchi)" بأنها: "الثقافة التي تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والاجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنقل هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"⁽¹⁾

-يتضح من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية منظومة القيم والمعدات والاتجاهات والمعايير المتواجدة داخل المؤسسة أو تنتج فيها ويكون متفق عليها من قبل أعضائها لتحقيق الأهداف.

التعريف الاجرائي:

-مجموعة القيم والعادات والتقليد والأفكار المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم.

الولاء التنظيمي:

الولاء:

لغة: "الاخلاص، الوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة."

اصطلاحا

يعرفه "مدحت أبو النصر": "شعور ينمو بداخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته."

-شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته.

-الاخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه⁽²⁾

مما سبق يتضح من التعاريف أن الولاء هو شعور بانتمائه للمؤسسة وتحمله المسؤولية كونه يعتبرها أسرته الثانية.

(1) - مرجع سابق، ص141.

(2) - مدحت أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2005، ص38.

التعريف الاجرائي: الوفاء والاخلاص العامل للمنظمة التي ينتمي إليها.

الولاء التنظيمي:

- "هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها مع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها".⁽¹⁾

كذلك عرف بأنه: "يعبر عن المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في المجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل".⁽²⁾

- كما يعرفه "علي عبد الوهاب": "حالة عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في الاستمرار فيها".

- يعرف كذلك بأنه: "درجة الشعور والاحساس المتولد عن الموظف اتجاه منظمته والالتزام بقيمتها والاخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها".⁽³⁾

- في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو مستوى شعور الفرد العامل بالإخلاص والانتماء وإحساسه بأن المؤسسة تنتمي إليه والالتزام بقيمتها والاخلاص لتحقيق أهدافها والدفاع عنها.

تعريف العامل:

عرفه "سمير الكاتبة": "هو الهيئة التنفيذية التي تقع على عاتقه مسؤولية تطبيق أهداف المؤسسة".⁽⁴⁾

عرف المشرع الجزائري في القانون 11/90: "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته نشاطه المهني".⁽⁵⁾

- من التعريفين السابقين يتضح أن العامل هو ذلك الفرد الذي يتأثر بتوجيهات وارشادات القائد نحو بلوغ أهداف المنظمة.

(1)- عبد الفتاح خليفات ومنى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3، 4، 2009، ص 292.

(2)- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2003، ص 121.

(3)- علي عبد الوهاب: ثقافة المؤسسات الرائدة وتنمية ولاء الموارد البشرية، ورقة عمل من ملتقى المؤسسات الرائدة الثاني، دبي، 2007، ص 05.

(4)- زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الادارية، دارالبداية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، ص 36.

(5)- محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قامة، ط1، الجزائر، 1992، ص 38.

التعريف الاجرائي للعامل:

العامل هو ذلك الشخص المكلف بأداء مجموعة من المهام والوظائف المنوطة له مقابل أجر .

تعريف المؤسسة:

يعرفها " ماكس فيب" ر: "بأنها أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية".⁽¹⁾

-عرفها " نبيل جواد": "مجموعة أفراد أو أموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون

من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق عناية بالمؤسسة".⁽²⁾

-يتضح من التعاريف السابقة الذكر أن المؤسسة كيان اجتماعي معقد سعى الى تطبيق أهداف ونتائج

متعددة.

-التعريف الاجرائي للمؤسسة:

-المؤسسة: هي عبارة عن نسق اجتماعي منظم انشأ بطريقة مقصودة بغرض بلوغ وتحقيق أهداف

معينة.

المفاهيم الفرعية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:**القيم التنظيمية:**

-عرفها محمود سلمان العميان بأنها: تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على

توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.⁽³⁾

-**القيم التنظيمية:** "هي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقات في المنظمة، وهذه القيم هي

النواة للثقافة التنظيمية".⁽⁴⁾

أخلاقيات العمل:

يعرف "schermer horn" أخلاقيات العمل: "بأنها تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك

الجيد أو غير الجيد، أو السلوك الصحيح أو الخاطئ".⁽⁵⁾

-تشير أخلاقيات العمل إلى: الالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل مثل الأمانة والثقة والصدق.

(1) -عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبية، ط3، د ب، 1998، ص 11.

(2)- نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، بيروت، 2007، ص19

(3)- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001، ص313.

(4)- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

مصر، 2008، ص 211.

(5)-بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص23.

المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل⁽¹⁾.

المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي:

-المواظبة:

لغة: "المداومة، المواكبة، المثابرة، استمرار المرء في نشاط أو عمل دون أن يتعب أو تخور عزمته"⁽²⁾.
ومنه فالمواظبة: هي التزام العامل بالحضور إلى المؤسسة حسب المواعيد الرسمية المحددة لذلك من بداية العمل إلى نهايته.

- نستخلص من التعاريف السابقة أن المواظبة هي مدى التزام العامل بالقيام بأعماله في الأوقات المحددة لذلك والقيام بالعمل على أكمل وجه.

-الرضا الوظيفي:

-عرفه "عبد المنعم عبد الحي": "بأنه عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الايجابية التي تكون لدى الفرد أثناء اشباعه لحاجاته المختلفة المادية و المعنوية"⁽³⁾.

-عرفه "أشرف عبد الغني" بأنه: "تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه"⁽⁴⁾.

عرفه " فروم بأنه: " المدى الذي تتوفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيمة ايجابية"⁽⁵⁾.

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الرضا الوظيفي هو ذلك الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله الذي يتوقف على مشاعره اتجاه العوامل المرتبطة به، وهذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق والذي يتحصل عليه الفرد من عمله.

الانتماء:

- هو الحالة التي تمثل الفرد فيها يقيم المنظمة وأهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته فيها. وتسهيل تحقيقه لأهدافه بغض النظر عن القيمة المادية المحققة.

(1)- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 2009، ص373.

(2)-زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز، ط1، عمان، 2007، ص 30.

(3)-عبد المنعم عبد الحي: علم اجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، مصر، 1984، ص 213.

(4)-أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، مصر، 2001، ص 332.

(5)-محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، د ب، مصر، 2006، ص 132.

يركز هذا التعريف على مدى استعداد العامل لبذل مجهود للمؤسسة التي يعمل فيها وسعيه للحفاظ عليها ورغبته بالبقاء وتحقيق أهدافها.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة كل البحوث و الدراسات العلمية التي تتشابه مع الدراسة الحالية أو تقترب منها في جانب من جوانبها ، ولها علاقة بها سواء من حيث الموضوع أو المنهجية ، وذلك للاستفادة منها منهجياً و نظرياً حيث حضي موضوع الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي اهتمام خاص من قبل الباحثين و علماء الادارة و علم النفس و السلوك التنظيمي ذلك لما لها دور مهم في إدارة و نجاح أي منظمة من المنظمات.

الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: بعنوان واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة.

لصاحبها سمير يوسف محمد عبد الاله سنة 2006 دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال و قد جاءت تساؤلات الدراسة كما يلي :

التساؤل الرئيسي:

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات ؟

التساؤلات الفرعية:

هل يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى ؟

هل توجد فروق بين إداريي وأكاديميي أعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية؟

هل توجد فروق بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى و مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث ؟

الفرضيات:**الفرضية الرئيسية:**

أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و الأزهر و جامعة الأقصى.

- توجد فروق بين إداري وأكاديمياً أعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.

- توجد فروق بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى و مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث.

أهداف الدراسة :

- التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى.

- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات.

- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة و مستوى التطوير التنظيمي.

المنهج: المنهج الوصفي.

العينة: عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بنسبة 20%.

أدوات جمع البيانات: الاستبانة.

نتائج الدراسة :

- الثقافة التنظيمية في الجامعة الفلسطينية تميل إلى ثقافة الانجاز بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار.

- أولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح فقد كان ترتيب هذا البديل هو الترتيب الأول بينما الثاني في الإسلامية و الأزهر لانجاز المهام.

-الموظفين الذين يحصلون على ترفقيات في الجامعة الإسلامية و الأزهر هم الذين ينجزون المهام بكفاءة و فعالية.

-الشخص الذي يوجه الموظفين في كل منالجامعات الثلاثة هو الشخص الذي تتوفر لديه الخبرة و الكفاءة في تطوير العمل كما أن الالتزام الموظفين في الجامعات الثلاثة في انجاز أعمالهم يؤدي إلى الرغبة القوية في الانجاز و المساهمة في نجاح الجامعة.

-عندما تتعارض النظم في طريق موظفي الجامعة أثناء تأديتهم واجباتهم فإنهم في الإسلامية و الأزهر يلتزمون بالنظم ويحاولون الحصول على موافقة المسؤولين أما في الأقصى فإنهم يكسرون النظم إذا تأكدوا بأنهم سيفلتون من العقاب.⁽¹⁾

-الدراسة الثانية: بعنوان: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق

الجودة الشاملة بمملكة البحرين.

لصاحبها: جاسم بن فيحان الدوسري لسنة 2007 لنيل شهادة الدكتوراه دراسة ميدانية بالإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجوازات و الجنسية و الإقامة بمملكة البحرين.

تساؤلات الدراسة : نمثل التساؤل الرئيسي فيما يلي :

ما دور الثقافة في المنظمات الأمنية في تطبيق الجودة الشاملة و تتدرج التساؤلات الفرعية التالية

- 1 -ما مكونات الثقافة السائدة في الإدارتين المعنيين من وجهة نظر العاملين بها.
- 2 -ما دور الثقافة السائدة في الإدارتين في تسهيل تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هاتين الإدارتين.

3 -ما أهم المعوقات التي تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر هاتين الإدارتين؟

أهداف الدراسة: تهدف إلى ما يلي :

- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على دور الثقافة السائدة في الإدارتين في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر هاتين الإدارتين.
- التعرف على أهم المعوقات التي تعوق تطبيق الجودة الشاملة في الإدارتين.

⁽¹⁾-سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطور التنظيمي للجامعات، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف د. ماجد محمد عبد السلام الفارار ، كلية التجارة، جامعة غزة، 2006.

المنهج: منهج وصفي تحليلي

أدوات جمع البيانات: الاستمارة

العينة: عينة عشوائية 394 موظف عسكريين و مدنيين من الإدارتين المعنيتين.

نتائج الدراسة :

-تميز العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين بالود و الاحترام المتبادل.

-العمل يتم بموجب الأنظمة و اللوائح التنظيمية.

-يلتزم العاملون بأسلوب : " نحن في خدمة المستفيد " عند التعامل مع الجمهور الخارجي من مواطنين

ووافدين .

-يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به.

-هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل و آلياته سوف يكون لصالحهم

-عدم وجود نظام للحوافز يعتمد على معايير موضوعية.(1)

الدراسات الجزئية:

الدراسة الأولى:

بعنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية بمدينة الجلفة

لصاحبها عاشوري ابتسام 2015/2014 م دراسة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

تساؤلات الدراسة: يتبلور التساؤل الرئيسي فيما يلي :

ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة

(المديرية العامة)؟

أما التساؤلات الفرعية كما يلي:

1 - ما علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

(1)-جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه،

تحت إشراف: سالم بن سعيد القحطاني، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،

السعودية، 2007.

2- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

3- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.
- تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.
- المنهج: استخدام المنهج الوصفي.
- العينة: اعتماد اسلوب المسح الشامل و بلغ عدد مجتمع البحث 70 عامل من اطارات تحكم، تنفيذ.
- أدوات جمع البيانات: الاستمارة.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة قوية و موجبة بين الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية.
- وجود علاقة وطيدة و قوية و موجبة بين بعد تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة و الثقافة التنظيمية.
- وجود علاقة بين بعد تحقيق الرغبة في العمل و الاستمرار بالمؤسسة.⁽¹⁾

الدراسة الثانية:

- بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ببشار.

لصاحبها عيساوي وهيبة لسنة 2012/2011 م لنيل شهادة الماجستير دراسة ميدانية على مستوى الاستشفائية العمومية "تراي بوجمة ببشار"

تساؤلات الدراسة : انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟
و تندرج منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟
- 2- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

(1)- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تحت إشراف الأستاذ زوزو رشيد، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، 2014.

3 - ما هو الجانب الثقافي التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟

4 - هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد ؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

-التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

-السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم و ترسيخها.

-التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن

تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل و قيمته.

المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: اختيار 60 فرد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ببشار.

أدوات جمع البيانات: استخدمت الباحثة أداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-للثقافة التنظيمية دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها.

- يعتبر الأداء و الولاء التنظيمي نتائج ايجابية تؤكد أهمية الثقافة التنظيمية في حين يعتبر دوران العمل

الغياب ، وحوادث العمل نتائج سلبية لعدم الرضا.

-تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المادي

و المعنوي و السلوكي.

-درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين منخفضة و الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى

ارتباطا بالرضا الوظيفي.⁽¹⁾

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: (دراسة lee و yu 2004): بعنوان: corporate culture and

organizational performance الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التحفظ على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات

السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة (المشافي)، وقد بلغ حجم العينة 72

⁽¹⁾ - عيساوي وهيبة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف بوشيخي عائشة، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي ، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني و ثقافة شركات التأمين هي ثقافة الانجاز وثقافة المشافي هي ثقافة النظم و الأدوار.(1)

الدراسة الثانية: (دراسة lund 2003)

بمعنوان **organizational culture and job satisfaction** الثقافة التنظيمية والرضا

الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى اختيار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم العينة 1700 موظف، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة السائدة كانت على التوالي : التعاطف الإنساني، الانجاز، القوة، النظم و الأدوار، كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتها الانجاز و التعاطف الإنساني، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتها النظم و القوة.(2)

التعقيب على الدراسات السابقة متعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

لا شك أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة أي بحث اجتماعي و لدى الباحثين الأكاديميين أو المعاهد و الجامعات، ومراكز الأبحاث عند القيام بأي بحث علمي فقد يستفيد من هذه الدراسات الباحثون أو الجهات البحثية الأخرى، إذا كانت تتعلق بمواضيع بحثهم أو تقترب منها في الإجابة على تساؤلات الدراسة وصياغة فروضها وتحقيق أهدافها ومن خلالها يتوصل الباحثون إلى نتائج واستنتاجات ومقترحات قد تسهم في إثراء مواضيعهم البحثية و التي من شأنها إن تثري النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

-فمن خلال الدراسات السابقة و التي قد تم التطرق إليها و المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية يتبين أنه تتشابه هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في تركيزها على موضوع أو متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، كما نسعى لتبني نفس المنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسات في دراستنا هذه و المتمثل في المنهج الوصفي، إضافة إلى كون الدراسات التي تم توظيفها اعتمدت معظمها على أداة الاستمارة كأداة

(1)- سمير يوسف محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 11.

(2)- نفس المرجع، ص 12.

رئيسية في البحث، كذلك يوجد تشابه في بعض المؤشرات المراد دراستها كما أن هناك تشابه في بنية الدراسة ، فالدراسات التي تم التطرق إليها تمت في مؤسسات عامة و ليست خاصة وتشابهها في كونها تطرقت إلى مواضيع اجتماعية في مجال تخصصها في علم اجتماع التنظيم والعمل .

أما فيما يخص نقاط الاختلاف نقاط في هذه الدراسات و دراستنا الحالية التي نقوم بها تتمثل في طبيعة المتغير التابع، ففي دراستنا الحالية نعالج متغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع، في حين دراسة الباحثة "عاشوري ابتسام2015" عالجت متغير الالتزام التنظيمي كذلك نجد دراسة "عيساوي وهيبة 2012" و دراسة lund 2003 تناولا متغير الرضا الوظيفي إضافة إلى الاختلاف القائم في حجم العينات و تنوع مجتمعات البحث من دراسة إلى أخرى بالإضافة إلى فروض وأهداف كل دراسة، كما أن هناك تباين في النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات و النتائج التي سوف نتوصل إليها في دراستنا الحالية.

الدراسات السابقة حول الولاء التنظيمي:

الدراسات العربية

الدراسة الأولى: ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي لصاحبها محمد صلاح الدين أبو العلا

دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

و قد جاءت تساؤلات الدراسة كما يلي :

-التساؤل الرئيسي:

ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث على وجه التحديد إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.
- التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.
- التعرف على فروق المتوسطات في ضغوط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تغرى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المنهج: منهج المسح الشامل.

العينة: استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 200 من المدراء بوزارة الداخلية.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان.

نتائج الدراسة:

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف حيث بلغ الوزن النسبي 53.13% وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49% كما خلصت إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.⁽¹⁾

الدراسة الثانية:

الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة لجامعة عمان

لصاحبها: **مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية.

تساؤلات الدراسة:

- ما درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة و إلى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الجامعة و الجنسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.
- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **العينة:** كافة أعضاء هيئة التدريس في 3 جامعات خاصة في السلطنة (320 عضو هيئة تدريس).

⁽¹⁾ - محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف رشدي عبد اللطيف وادي، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2009.

نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل بلغة 3.78 وهي درجة ولاء عالية بينما ترتيب المجالات كالاتي: الولاء الأخلاقي و قد حصل على متوسط حسابي (04) بدرجة ولاء عالية، الولاء العاطفي و قد حصل على متوسط حسابي (3.56) بدرجة ولاء عالية، بينما النتائج النتائج أن هناك علاقة بين درجة الولاء و سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثيرمتغيرات المؤهل العلمي و الجامعة (مكان العمل والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة)⁽¹⁾

الدراسات الجزائرية:**الدراسة الأولى: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي دراسة**

مقارنة بين جامعات تونس - الجزائر - المغرب لصاحبها فريدة زيني أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.

تساؤلات الدراسة:

-ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في جامعات تونس - الجزائر - المغرب نحو الجامعة التي يزاول عمله فيها و أثره على أدائه الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

-تهدف الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية، الجزائرية و المغربية.

-الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل

العلمي، (الرتبة الأكاديمية) عدد سنوات الخدمة والأجر الشهري وكذا أثر العوامل التنظيمية المتمثلة في

النمط القيادي والعلاقات الإنسانية بين الأفراد والاستقلالية (الحرية المتاحة للأستاذ والمعلومات المرتدة عن

الأفراد وتوفر الفرص البديلة و كذلك الإقرار بالإنجاز وأثر كل ذلك على الأداء الوظيفي.

⁽¹⁾ - مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة لجامعة عمان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية- تحت اشراف د. عبد الفتاح صالح خليفات، قسم الأصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة، عمان، 2009.

- تهدف كذلك إلى مقارنة مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في الجامعات التونسية الجزائرية و المغربية.

- المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.

- العينة: عينة طبقية من مجتمع الدراسة (750 أستاذ جامعي يشكلون ما نسبته (35%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (2181) عضو.⁽¹⁾

- أدوات جمع البيانات: الإستبيان.

الدراسة الثانية:

التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء وغاز بولاية عنابة لصاحبها كدمي كريمة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

تساؤلات الدراسة

- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟

- ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة ؟

- ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟

- هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية.

أهداف الدراسة :

- وصف ظاهرة التغيير التنظيمي

- إيضاح مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ظل التغيير التنظيمي.

- معرفة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في ظل التغيير التنظيمي.

- المنهج: المنهج الوصفي + منهج قياس الاتجاهات.

- العينة: العشوائية البسيطة (278) عاملا.

- أدوات جمع البيانات: الملاحظة - المقابلة - الاستمارة - السجلات و الوثائق.

⁽¹⁾ - فريدة زيني: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب، تحت إشراف منير نوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - 2012-2013.

النتائج:

- أثبتت الدراسة إلى أن الإدارة العليا لها سلطة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة أي أنها لا تشرك باقي المستويات التنظيمية في التغيير التنظيمي ولا تفوض السلطة لمستويات أدنى.
- أن المؤسسة تقوم بنفسها بالتغيير التنظيمي دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي ولا بتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي.
- توفرت معظم مقومات الولاء لدى الموظفين، ما عدا عنصر قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية، ورغم ذلك لدى الموظفين ولاء للمؤسسة.
- العوامل التي تؤدي إلى إنجاح التغيير التنظيمي وزيادة الولاء لدى الموظفين هي:
 - إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي.
 - الاعلام والاتصال في المؤسسة.
 - تدريب الموظفين.
 - التحفيز المادي والمعنوي.
- لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن ، المستوى التعليمي، منصب العمل).⁽¹⁾

الدراسات الأجنبية (JONES1998)**The relationship of organazitional commitment to the : الدراسة الأولى: organizational culture of high schools university place.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا، وقد جمع البيانات منعينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين - وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي مناخ الاتصال ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل

(1) - لثومي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، تحت إشراف شوية سيف الاسلام، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.

على تعزيز مظاهر الاخلاص في العمل وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والاستمرار في نمط العمل والمشاركة في صنع القرار .

الدراسة الثانية:

(the influence of manager behavior on nurses job satisfaction productivity and commitment.)

هدفت الدراسة إلى بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي وبعد مقابلة عدد 417 من الممرضات خلصت الدراسة إلى أن هناك عددا من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال وأيضا من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال ودعم حل المشكلات عموما، وأن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي لأفراد، وأن من العوامل المسببة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب المادية. وأوصت الدراسة بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، العمل على زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة التنظيمية.(1)

التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة والتي تطرقت لمتغير الدراسة الحالية وهو الولاء التنظيمي، تضح أنه هناك مجموعة من نقاط التشابه من خلال تركيزها على موضوع الولاء التنظيمي كمتغير تابع ومثال ذلك دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا 2006، ودراسة فريدة زيني 2013. كما تتشابه أيضا مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي والذي سنعتمده في دراستنا الحالية، إضافة إلى استخدام هذه الدراسات لمجموعة من الأدوات المختلفة لجمع البيانات وعلي رأسها الاستمارة، هذا إضافة إلى تطرقها إلى مواضيع اجتماعية تتناسب مع التخصص.

أما بالنسبة إلى نقاط الاختلاف فتتمثل في المتغير المستقل وهو متغير الثقافة التنظيمية حيث أن دراسة كدمي كريمة 2010 تناولت متغير التغيير التنظيمي، كذلك دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا 2009 تناولت متغير ضغوط العمل، هذا إضافة إلى الفرضيات التي تبنتها هذه الدراسات، كذلك تكمن نقاط الاختلاف كذلك في حجم العينة ومجتمع الدراسة والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات بطبيعة الحال تختلف عن النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية.

(1) - محمد صلاح الدين أبو العلا: مرجع سابق، ص 72.

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق يمكن القول بأن الفصل الأول- الإطار النظري للدراسة- بمثابة المدخل والنقطة التي ينطلق منها الباحث لمعالجة وعرض الدراسة لأن هذه المرحلة تزيل الغموض الذي يحيط بموضوع الدراسة، حيث ساعدنا على استخراج المؤشرات لبناء أسئلة الاستمارة، ولهذا فان هذا الفصل يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للبحث.

الفصل الثاني: رؤية شاملة حول الثقافة التنظيمية.

تمهيد

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

1- أهمية الثقافة التنظيمية.

2- أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

3- أنواع الثقافة التنظيمية.

4- خصائص الثقافة التنظيمية.

5- مصادر الثقافة التنظيمية.

ثانياً: وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية

1- وظائف الثقافة التنظيمية.

2- مظاهر الثقافة التنظيمية.

3- مستويات الثقافة التنظيمية.

4- مكونات الثقافة التنظيمية.

5- أبعاد الثقافة التنظيمية.

6- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

7- أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجالات متعددة، نظرا لأهميتها في فهم السلوك التنظيمي للعاملين وتوجيهه وباعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح المؤسسة والوصول إلى الأهداف المرجوة، وهذا ما دفعنا إلى التوسع في هذا الموضوع، وسنتناول في هذا الفصل أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية واستعراض بعض جوانبها المتعلقة بها من حيث الأنواع، الخصائص والوظائف وأساليب المحافظة عليها.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية:

1 أهمية الثقافة التنظيمية: يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكه داخل المنظمة.⁽¹⁾

- توفر الثقافة التنظيمية شعوراً بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- توفر الثقافة التنظيمية فهماً أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفر الثقافة التنظيمية الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- توفر الثقافة التنظيمية إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي نريده.⁽²⁾

مما تقدم يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة لأنها تلعب دوراً في تماسك الأعضاء والحفاظ على الهوية الجماعية وبقائها، كما تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة بالمؤسسة.

2 أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص ذلك بعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.
- زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.
- توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.

(1) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص ص 313، 314.

(2) - قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط6، عمان، 2012، ص 171.

- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم والتنظيمات الأخرى.

- إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية وغير ذلك.⁽¹⁾

مما سبق ذكره نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تعبر بصفة عامة عن نظام القيم والمعتقدات والتقاليد السائدة بين أعضاء المؤسسة وعن البيئة الداخلية للمؤسسة لهذا يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أنها تؤدي مجموعة من الأهداف والمنافع.

3 أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهما:

أ - **الثقافة القوية:** حيث يزداد التمسك وينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.

ب - **الثقافة الضعيفة:** وهي عكس القوية، حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة وبالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية:

- الإجماع لنفس القيم والسلوكيات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ومشاركة واسعة لنفس القيم والذي يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة وكيفية العمل بها من جهة وعلى نظام المكافآت الممنوحة من طرف الأعضاء من جهة أخرى.

- الشدة: وهي مدى تمسك الأعضاء بالقيم وتزداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة وقوة تمسك العمال بالقيم والاعتقادات داخل المنظمة.⁽²⁾

مما سبق ذكره يتبين لنا أن كل مؤسسة تسعى إلى كسب ثقافة تنظيمية قوية كضرورة حتمية، كونها تسعى من خلالها إلى الاستقرار والاستمرار وتدفع بها إلى الأمام وتحقيق أهدافها.

4 خصائص الثقافة التنظيمية:

انطلق كل من **Rubbins, Judye** من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من

المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء على تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، يقوم على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة والخصائص هي:

⁽¹⁾ - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013، ص 312.

⁽²⁾ - مراد نعموني: مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، دار جسور، ط1، الجزائر، 2014، ص 372.

-الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: بين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

-الاهتمام بالتفاصيل: يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

-توجه النتيجة: تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

-توجه الأفراد: يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

-توجه الفريق: يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

-العدائية: تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.

-الاستقرار: الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.⁽¹⁾

أشار (حريم) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي:

- 1 -الانتظام في السلوك والتفديد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- 2 -المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
- 3 -القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- 4 -الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- 5 -القواعد: تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة لأخرى.
- 6 -المناخ التنظيمي: مجموعة من الخصائص تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم.⁽²⁾

من هذا المنطلق يمكن أن نقول أن للثقافة عدة خصائص تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى،

وتعطي لها هويتها الخاصة بها وتكسبها ميزة تنافسية بما تشمل عليه من قيم ومعتقدات ومدركات، كما

أنها تساهم في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة.

(1)-ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 318، 319.

(2)- بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 372.

5 مصادر الثقافة التنظيمية:

تتحرر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- * **العادات والتقاليد والأعراف:** تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية على شخصيات أفراد المجتمع، وتحدد أنماط سلوكهم وتكمن هذه العادات والتقاليد في القيم الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه المورد البشري وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية.
- * **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** وتتمثل في أساليب الاحتفالات بالأعياد والمناسبات القومية والإدارية في بعض المنظمات مثل استقبال موظف جديد، واحتفالات توزيع الجوائز للموظفين المثاليين وحفلات التخرج.⁽¹⁾
- * **المجاز والطرائف والنكت:** وهي أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغط العمل، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض أعضاء المؤسسة، كما تستخدم لتوثيق الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.⁽²⁾
- * **القصص والأساطير:** القصص تتمثل في روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية التنظيمية، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص في الغالب تدور حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر المعلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها، أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً، ولكن مقبولاً لحد ما، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الحرجة في المنظمة.⁽³⁾
- * **الرموز:** وتمثل الإشارات والألقاب وحتى اللغة الخاصة وهي بمثابة وسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة فالرموز التي تستخدمها المؤسسة العسكرية مثلاً تختلف عن تلك التي يستخدمها بنك أو مستشفى أو مؤسسة تعليمية.⁽⁴⁾

(1) - زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف عبد

الحفيظ مقدم، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم، ص 23.

(2) - أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص 69.

(3) - حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2004، ص 332.

(4) - حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، ص 298.

يتضح لنا مما سبق أنه توجد مجموعة من المحددات الرئيسية من قيم وعادات وتقاليد والتي تشكل في حد ذاتها اتجاهات العاملين ومواقفهم داخل المؤسسة إذ تتفاعل مع بعضها البعض مشكلة بذلك ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

ثانياً: وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية:

1 -وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية وهي:

- 1 -تُعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين في المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2 -تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي إلى جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3 -تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4 -تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ، الإسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في المجتمع.⁽¹⁾

وعليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف مهمة في المنظمة، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الأفراد في حالة رضا وزيادة ارتباطهم وبالتالي الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي وانضباطهم في أداء أعمالهم وإحساسهم بالمسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

2- مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

- فلسفة العمل الجماعي:

▪ سيادة روح الفريق.

(1)- أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، د. ط، الإسكندرية، 2007، ص 320.

- القدرة على التخطيط واتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.⁽¹⁾

- القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.⁽²⁾

القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد أن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.
- الاستعداد لتحمل المخاطرة.⁽³⁾

بناء على هذا، فإن الثقافة التنظيمية تنطوي على جملة من المظاهر التي تميزها وتساعد العاملين على الاستقرار داخل المنظمة والتعاون معها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها والتفوق والتميز في بيئة الأعمال.

3- مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي:

المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة.

ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء في المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ووسائلها وأهدافها، ويجب أن تكون

(1) - جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، د.ط، مصر، 2002، ص ص 17، 18.

(2) - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديد، د.ط، مصر، 2001، ص 125.

(3) - صلاح الدين الهيبي: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 1، العدد 1، تموز، 2005، ص 29.

استراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى نكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها.

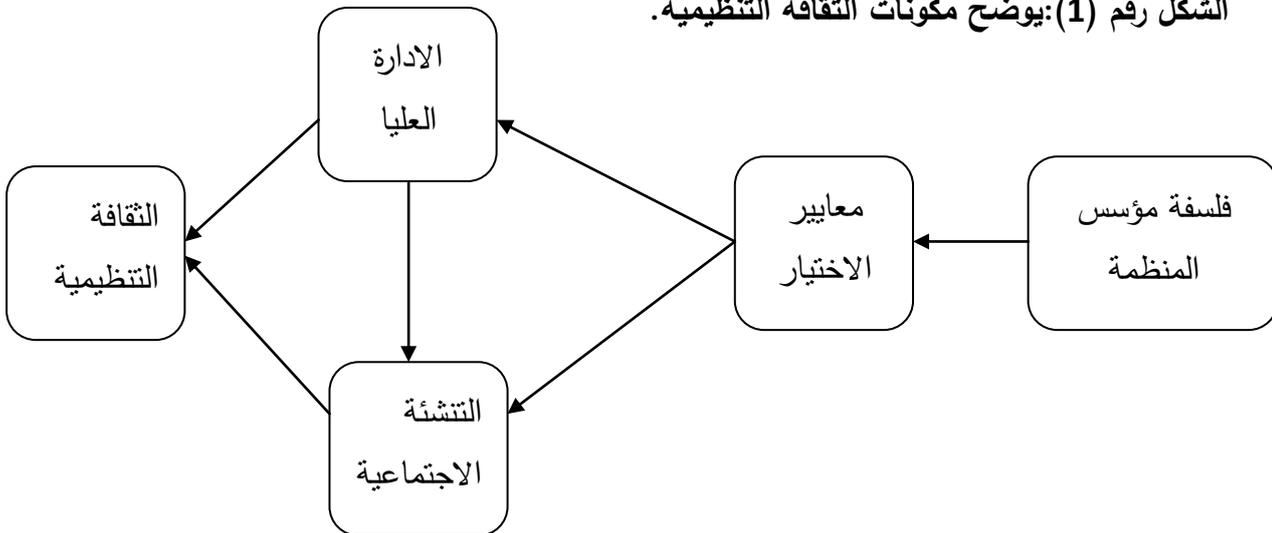
ثقافة الصناعة أو النشاط: ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتقدها معظم أو كل المنظمات العاملة، بمعنى أنه يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، حيث أنه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق... وغيرها.

ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الادارية والتنظيمية المختلفة داخل ادارات أو أقسام أو قطاعات المنظمة⁽¹⁾

4- مكونات الثقافة التنظيمية:

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (1): يوضح مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2003، ص338.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2008، ص 90-91.

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

- **منشأ الشركة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيم مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو الثقافة التنظيمية متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها أثر جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

- **الاتصال بالعاملين الآخرين:** إن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.⁽¹⁾

في إطار ما سبق يمكن القول أن مكونات الثقافة التنظيمية متباينة ومتعددة، منها ما ينتج عن عمليات الاتصال والتفاعل بين العاملين بالمنظمة من خلال الفهم المشترك للظروف والأحداث، ومنها ما ينتج عن تأثير المنظمة بالعالم الخارجي، من خلال السياسات المتبعة تتفاعل هذه المكونات مع بعضها مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

5 - أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:

1 - البعد التنظيمي: هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

2 - البعد الإداري: وهو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري، ويشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.

(1) - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، د. ط، الإسكندرية، 2003، ص 312.

3 -البعد الإنساني: ويتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كـمكون ثقافي ومؤثر إنساني.⁽¹⁾ مما سبق ذكره يمكن القول أن هناك أبعاد تساعد على تكوين وتقوية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم، كما تساعد على فهم اتجاهات وآراء العاملين وكيفية تصرفهم في مناصبهم وتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين والمدراء من أجل استمرار العمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال.

6 -العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

- تشكل الثقافة التنظيمية من العديد من العوامل أهمها ما يلي:
- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأسلوب الاتصال ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.⁽²⁾
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة فيما يلي:
- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة ووظيفة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.⁽³⁾

من هنا يمكن القول أن اختلاف الثقافة التنظيمية يرجع إما إلى خصائص الفرد وعلاقته بالبيئة وأهدافه وتوجهاته بشأن الحياة، وإما علاقة الفرد بالمنظمة والأنشطة التي يمارسها الفرد.

(1) - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، د س، ص 152.

(2) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 152.

(3) -موسى خليل: الإدارة المعاصرة، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2005، ص 188.

7 -أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والابقاء على ثقافة المنظمة وهي:

-الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي

تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

-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.

-المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة

المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتأثر ولا يتغير أداء المنظمة.⁽¹⁾

مما سبق يتبين أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن المحافظة على ثقافة المنظمة و ملتزمة بكل

المعايير السلوكية التي تضبط السلوك المنظم واختيار العاملين الأكفاء ذوي الخبرات والمهارات وغرس فيهم قيم وعادات ثقافة المنظمة المنخرطين فيها لضمان استقرارها واستمراريتها.

(1) - بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار السيرة، ط1، عمان، 2011، ص ص 319 320.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات وذلك من خلال الدور الفعال الذي يظهر من خلال الوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الجسر الذي يربط أفراد المنظمة مع بعضهم البعض وتمدهم بالدافعية اللازمة للرقى والتطور، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل ويتحدد سلوكه التنظيمي وانتمائه وولائه لعمله.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.

تمهيد

أولاً: ماهية الولاء التنظيمي

1 أهمية الولاء التنظيمي.

2 - خصائص الولاء التنظيمي..

3 مراحل تطور الولاء التنظيمي

4 - عناصر الولاء التنظيمي

5 مكونات الولاء التنظيمي.

6 أنواع الولاء التنظيمي.

ثانياً: محددات الولاء التنظيمي

1 أبعاد الولاء التنظيمي.

2 مؤشرات الولاء التنظيمي.

3 العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.

4 - آثار الولاء التنظيمي.

5 أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة.

6 قياس الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة والأساسية في علم الإدارة، حيث حاول علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة إعطاء تفسيرات واجتهادات على ان الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يعيش ويتفاعل مع الأفراد وهذا ما يتطلب منه التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات، وفيما بعد انعكس هذا الوضع على المنظمات حيث عرف على هذا الأساس ولاء الأفراد للمنظمات أي ما يعرف بالولاء التنظيمي الذي حظي باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين في علم الإدارة الذين حاولوا التنظير لمفهوم الولاء كونه يعتبر ركيزة من الركائز الأساسية لاستمرار المنظمة، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع سوف نتطرق إلى أهم عناصر الولاء التنظيمي.

أولاً: الولاء التنظيمي:

1 - أهمية الولاء التنظيمي:

تتبع أهمية الولاء التنظيمي من تأثيره على مجموعة من الظواهر السلبية والتخفيف من آثارها. إذ تبين أن ارتفاع مستويات الولاء في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات الغياب والتهرب عن أداء العمل، كما أنه يساعد في انخفاض درجات الضغط والاحتراق الوظيفي وفي تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

وبين كل من **ولش ولافان (Walsh and Lavan)**: أن أهمية دراسة الولاء التنظيمي تأتي من أهميته المتزايدة في المنظمات، لتأثيره على مستوى الأداء فيها ويظهر ذلك من خلال ارتباط الأفراد بأهداف المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود من أجل تحقيق تلك الأهداف.

وأضاف **ستيرز (Steers)** أن الاهتمام بالولاء التنظيمي يرجع إلى دوره في زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع يميلون إلى بذل المزيد الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وإلى الرغبة في البقاء فيها، مما يؤدي إلى التخفيف من الآثار الناتجة عن دوران العمل، كما أن المستويات العالية من الولاء تزيد من السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

وقد بين شلدون أن أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات تكمن في الجوانب التالية:

- 1 - يعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- 2 - يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج الوطني.
- 3 - يؤدي إلى انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
- 4 - يعد عاملاً هاماً في التنبؤ ببقاء الأفراد في منظماتهم أو تركهم لها.
- 5 - يمثل الولاء نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، ولاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يعتبر رابطاً مهماً بين الفرد العامل والمنظمة، كون هذا الأخير يلعب دوراً هاماً في زيادة الفعالية كما يعتبر أداة فعالة في زيادة كفاءة الأداء وبالتالي الدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

⁽¹⁾ - بن حفيظ شافية: علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير في علم العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 93.

2 - خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- إن الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.⁽¹⁾

من خلال ما سبق تقديمه يمكن القول أن الولاء التنظيمي حالة شعورية، معنوية، غير ملموسة تختلف من شخص لآخر داخل المنظمة.

3 - مراحل تطور الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو الولاء التنظيمي عملية معقدة وفيما يلي عرض لأهم مراحل تطور الولاء

التنظيمي:

- المرحلة 01: تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام 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 من توجيهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبدل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

- المرحلة 02: تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

- المرحلة 03: مرحلة الثقة في التنظيم. وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة

(1) - محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2004، ص105.

النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد.⁽¹⁾

ونتيجة للاهتمام المتزايد بالبحث في هذا الموضوع ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكون مفهوم الولاء التنظيمي، ومن هذه النماذج ما قدمه ستارزر.

الشكل رقم 02: يوضح نموذج ستارزر⁽²⁾



المصدر: موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة- مرجع سابق.

⁽¹⁾-موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص ص 123، 124.

⁽²⁾- نفس المرجع، ص 124.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه توجد عدة مراحل لتطور الولاء:

-مرحلة التجربة: تكون قبل دخول العمل أو عند دخوله مباشرة، وتعتمد على استعدادات الأفراد للعمل.

-مرحلة العمل والانجاز: ويكتسب الفرد من خلالها خبرات ومهارات في العمل تؤدي في النهاية إلى

ظهور قيم للولاء.

-مرحلة الثقة في التنظيم: ويكون في هذه المرحلة في أوج الولاء للمنظمة ما يؤدي في الأخير إلى

استمراره داخل المنظمة وبالتالي بذله أقصى الجهود لتحقيق أهدافها.

4 -عناصر الولاء التنظيمي:

لقد أكد الباحثون والدارسون على أن الولاء التنظيمي له ثلاث عناصر تكونه ومن هؤلاء الباحثين نجد

مونداي وزملاءه في ثلاث أسس هي:

1 +الاعتقاد ويعني الإيمان والشعور الفوري بقبول أهداف المنظمة وقيمتها.

2 +الاستقرار: الاندفاع بأقصى جهد داخل المنظمة.

3 +الاستمرار: الرغبة القوية في الاستمرار في المنظمة.⁽¹⁾

وأما بوكنان فقد بين أن هناك ثلاث مرتكزات أساسية يقوم عليها الولاء التنظيمي وهي:

1 -الإحساس بالانتماء: ويظهر من خلال التعبير على الافتخار بالمنظمة.

2 -المشاركة من قبل الفرد والتي تظهر من خلال الأنشطة التي يقوم بها.

3 -الإخلاص: الذي يعبر عن الرغبة الأكيدة لدى الفرد بالاستمرار في البقاء في المنظمة والسعي

لتحقيق أهدافها.⁽²⁾

5- مكونات الولاء التنظيمي:

1- الولاء العاطفي أو المؤثر: ويتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية

وأهمية وكيان والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة

إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات

سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.

(1) - محمد نجيب عناصري: علاقة الولاء التنظيمي بالضغوط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي،

رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2013، ص 172.

(2) - محمد جامدات: قيم العمل الالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،

ص 65.

2- الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

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

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

5- الولاء السلوكي: يهتم بالعملية التي يطور فيها التزامه ليس بالتنظيم فقط وإنما أيضا بما يفعله أو يؤديه.⁽¹⁾

في إطار ما سبق يمكن القول أن للولاء التنظيمي مكونات متعددة منها ما هو ناتج عن المشاركة الفعالة للأفراد في اتخاذ القرارات ومنها ما يكون من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة حيث تتفاعل هذه المكونات وتؤدي إلى زيادة درجة الالتزام وتحقيق الأهداف.

6- أنواع الولاء التنظيمي:

-الولاء المستديم: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا فإن مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.

-الولاء التلاحمي: يمثل العلاقة السيكولوجية التي تنشأ بين الفرد والمنظمة والتي تتميز بالمناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تفر بجهد عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن، النقل، الضمان... إلخ.

-الولاء العاطفي: يعتبر الولاء رابطا أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظمته، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظمته،

(1) - محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، ص 156.

لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظمته مهما كلفه ذلك.

-الولاء الاغترابي: حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمته ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه ويسمى كذلك بالولاء السلبي، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أدائية كالاحتراق النفسي، التغيب، قلة الانتاج، نقص الكفاءة.

-الولاء الرقابي: ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحاً فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة، ويحاول تفسيرها وفهمها، وعندما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتمائه للمنظمة.

-الولاء المعياري: في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العامل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظمته، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلاً العامل الذي لم يتقاضى مرتبه مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

-الولاء الموقفي: حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي، الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة ويعملون على التوحيد معها ⁽¹⁾، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الاتجائي وهو يشبه الصندوق الأسود، حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

-الولاء السلوكي: حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي، وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمنظمته. ولوصف هذه الخبرات تحدث بيكر (1964) كما أسماه "بنظرية الأخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيداً داخل المنظمة ذلك أنهم خيروا المكافآت في الماضي ويخشون أن يفقدوها. ⁽²⁾ مما سبق ذكره يتبين لنا أنه في كل مؤسسة توجد أنواع للولاء التنظيمي تسعى إلى تحقيقه ومن خلاله يعتبر الفرد نفسه جزء لا يتجزأ من المنظمة ولا يتخلى عنها، هذا الولاء يزيد من دافعيته للعمل مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وزيادة الانتاجية.

(1) - شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء، مرجع سابق، ص 84-85.

(2) - نفس المرجع، ص 86.

ثانياً: محددات الولاء التنظيمي

1- أبعاد الولاء التنظيمي:

- تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والتي تتلخص فيما يلي:
- **الولاء الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.
 - **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.
 - **الولاء الأدبي:** يقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
 - **الولاء المحسوب:** ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن القول بأن هناك أربعة أبعاد للولاء تعتبر هامة وفعالة تساعد في الأخير على تحقيق الولاء للعامل من خلال اعتبار قيم وأهداف المنظمة هي أيضاً قيم وأهداف للفرد العامل في نفس الوقت، كذلك التزام الفرد بعمله وفي الأخير استمرار العامل بالمنظمة واعتبارها جزءاً منه.

2- مؤشرات الولاء التنظيمي

ولقد تناول هذا العنصر العديد من الباحثين ونذكر منهم ما يلي:

- حيث حصر مدحت أبو النصر من خلال اطلاع لمجموعة من الدراسات ورصد بعض المؤشرات

الولاء التنظيمي كالتالي:

- 1- درجة تواجد العاملين في المؤسسة.
- 2- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- 3- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في الأنشطة وعمليات المنظمة.
- 4- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- 5- الحديث عن المنظمة بكل الخير بواسطة العاملين.
- 6- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.

(1) - المرجع السابق، ص 155.

7 -ارتفاع معنويات العاملين.

8 -التركيز على المشكلات وليس الشكاوي الدائمة منها.

9 -انخفاض شكاوي العملاء.

-من خلال عرض المؤشرات السابقة التي تدل على ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه يمكن أن نشرح بعض المؤشرات فيما يلي:

-درجة الشعور بالمسؤولية: هذا المؤشر يرتبط بمؤشرات أخرى مثل درجة تواجد العاملين في المنظمة ودرجة المشاركة في الأنشطة، ويتمثل في شعور العامل بالمسؤولية اتجاه كل ما يجري داخل المؤسسة مما يفرض على الالتزام اتجاه ذلك.

-الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم: يشير هذا المؤشر إلى وجود الارتباط القوي بين المنظمة والعامل مما تدل على عدم تقبل الانتقاد الموجه لها.

-درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة: يعتبر من أقوى المؤشرات التي تدل على الولاء التنظيمي في أعلى درجاته لدى العامل ويعبر عن الاندماج الكلي داخل المنظمة مما يترتب عن ذلك مجموعة من السلوكيات تظهر في المؤشرات التالية عدم التفكير في الانتقال من المنظمة، تفضيل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية.⁽¹⁾

3 -العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

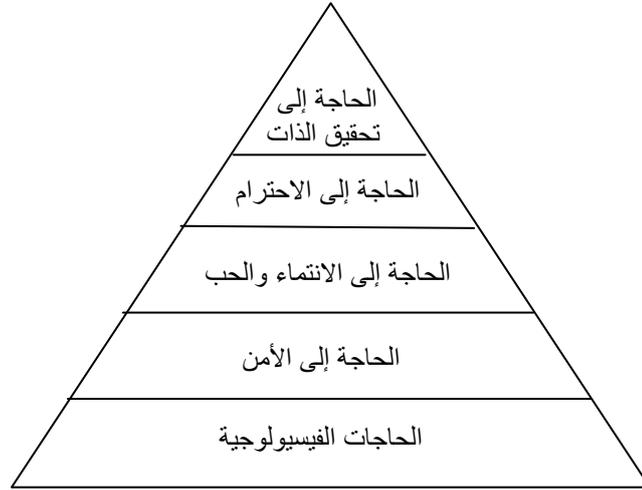
يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابهة ومتداخلة، وقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم، وتعتبر دراسات "روبرت مارش وماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:

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

(1)-عبد الرحمان احمد محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، ط 1، الرياض، 1998،ص155.

على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عليه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي. وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على اشباعها وقد أشار إليها "إبراهيم ماسلو" في نظرية سلم الحاجات كذلك نظرية بورتير (Borter) ونظرية الدرر (Aldfer) وللتين بحثنا في قضايا الانتماء والنمو والولاء، في محاولة من هذه النظريات لترتيب الحاجات الإنسانية وفقا لأهميتها وقوتها في اشباع الحاجات. وقد رتب ماسلو حاجات الأفراد على الشكل التالي:⁽¹⁾

الشكل رقم(3): يمثل هرم ماسلو للحاجات



المصدر: موسى اللوزي: مرجع سابق ص 129.

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

العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد

(1) - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - مرجع سابق ص ص 126-127.

في موقف جماعي، يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.⁽¹⁾

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن كل هذه العوامل السابقة هي التي تساعد في نمو الولاء التنظيمي لدى العامل وهذه العوامل هي كل متكامل ومتلائم، حيث أن لكل عامل نسبة من المساهمة في تحقيق هذا الولاء حيث يؤدي اشباع حاجات الفرد العامل إلى زيادة الأداء وبالتالي زيادة ولاء العامل لمنظمتها، كذلك إذا كانت الأهداف المسطرة من طرف المنظمة واضحة فإنها تساهم كذلك في زيادة الولاء لدى العامل.

4 - آثار الولاء التنظيمي:

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار إيجابية وآثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي الإيجابية والسلبية:
الآثار الإيجابية:

- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إنخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقق النمو والازدهار للمنظمة.
- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره، وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم.
- آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها والانتظام في العمل والعمل بروح الفريق.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بصوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية.

(1) -المرجع السابق، ص 129.

الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يواجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.⁽¹⁾ من خلال ما سبق ذكره نستنتج بأنه من أجل تحقيق أكبر قدر من الولاء التنظيمي والرفع من مستواه لابد للمؤسسة أن تتبنى سياسات هادفة من أجل الرفع من ولاء عاملها.

5- أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة:

يعود ضعف الولاء في منظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب أهمها:

- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والتقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم اتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.
- ومن جانب آخر فإن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة يأخذ أشكالاً مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير ويمكن تثبيت بعض المظاهر منها:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.

- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.⁽²⁾

(1) - محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مرجع سابق، ص ص 48-49.

(2) - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص ص 282

مما سبق يتضح لنا أن هناك بعض المظاهر في المنظمة تؤدي إلى ضعف ولاء العاملين سواء كانت نابعة من الإدارة أو العمال فيما بينهم هذا بدوره يؤدي إلى إعاقة العمل حيث لا بد على المنظمة بدل جهد في القضاء على هذه المظاهر وخلق الجو المناسب للعمل الذي يساعد على تقادي الضغوطات وزيادة الفعالية.

6 - قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام. ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لا بد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى، ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.

وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء، فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد:

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الولاء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارة المنظمة أو فئات العاملين فيها.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء. لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على

المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.⁽¹⁾

- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداء تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة و الأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد. وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم.⁽²⁾

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن عملية قياس الولاء التنظيمي يعتبر من العمليات الإدارية الهادفة والفعالة، والتي تجني المنظمة من ورائها فوائد عديدة منها.

(1)-موسى اللوزي: مرجع سابق، ص ص 139-140

(2)-المرجع نفسه، ص ص 139-140.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يتمثل في الإخلاص والالتزام والارتباط بشيء ما، ومنه فالولاء التنظيمي يتمثل في مدى انسجام الفرد مع منظمته واعتبار قيمها وأهدافها هي قيم وأهداف الفرد العامل نفسه، والذي يبدي رغبته في البقاء فيها كونها تعتبر أسرته الثانية التي يكرس حياته من أجل العمل على استمرارها ويقائها.

الفصل الرابع: المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

تمهيد

أولا - النظريات الكلاسيكية.

1 - نظرية الإدارة العلمية.

2 - نظرية التقسيم الإداري.

3 - النظرية البيروقراطية.

ثانيا - النظريات النيوكلاسيكية.

1 - نظرية الحاجات.

2 - نظرية العلاقات الإنسانية.

3 - نظرية الفلسفة الإدارية

ثالثا - النظريات الحديثة.

1 - نظرية الإدارة بالأهداف.

2 - النظرية اليابانية Z.

3 - النظرية الموقفية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من القضايا الهامة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في علم الاجتماع، لذلك فقد تعددت النظريات التي تناولت هذين المتغيرين، ويتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين تعددت التصنيفات النظرية وبالتالي سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى النظريات التي تناولت موضوع الدراسة بدءاً بالنظريات الكلاسيكية إلى النظريات النيوكلاسيكية وأخيراً النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

يطلق على النظريات الكلاسيكية النظريات القديمة التي ظهرت في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تهتم بتفسير السلوك الإنساني، وقد افترضت هذه النظرية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد ليس لهم القدرة على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم انفعاليون، ولذلك فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة فعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، وتشمل النظرية الكلاسيكية على عدة اتجاهات فكرية متعددة نذكر منها ما يلي:

1 نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856 - 1915):

لقد كانت الإدارة العلمية من أكثر النظريات اهتماماً بتحديد نظم العمل وأسس الطرق لأدائه وكانت تنظر إلى الأفراد كتتابع للآلات وكانت وسيلتها الأساسية لتحديد أوقات العمل وطرقه هي دراسة الوقت والحركة باعتبارهما من وجهة نظره أهم ركيزتين في زيادة إنتاجية العامل، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمنا معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل.

لقد بدأ "تايلور" بتحليل وتوقيت حركات عمال الحديد على سلسلة من الوظائف ومن تم استطاع أن يحسب عدد العمال المطلوبين لإنجاز الأعمال المطلوبة وكيفية أداء هذه الأعمال من حيث الحركات وطريقة الأداء.

وقد أجرى تايلور أبحاث في كل من شركتي "سيموندر وبيث" وقامت نظريته على أساس كمية الاختبار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة وبهدف الوصول إلى كيفية تحقيق أقصى إنتاجية بأقل قدر من الحركات في أقصر فترة زمنية.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق تقوم الإدارة العلمية لتايلور على مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

- جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، تستبدل بها الأساليب الفردية.

- الاختيار العلمي والتدريب للعامل بما يسمح من اكتسابه المهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة الإنتاجية.

- تكوين روح التعاون بين العامل والإدارة.

- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين.

- المحفزات المادية من خلال الأجور وهي ما يسعى إليه الفرد أساساً للعمل.

(1) - عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد الغرام: السلوك التنظيمي في المؤسسة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011،

-فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ إذ اعتبر أن مهام التخطيط مسؤولية المدراء والتنفيذ مسؤولية مشتركة.⁽¹⁾

يتضح من خلال النظرية العلمية لفيديريك تايلور أن مؤشرات الثقافة التنظيمية تتجسد في استخدامه الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل وإعطائه أهمية لتقسيم العمل، كما أنه ركز على منح العمال الحوافز المادية أما بالنسبة للولاء التنظيمي فيتجلى في تحسين الظروف الفيزيائية والتحديد الدقيق للعمل وتقديم نظام حوافز مغري للعمال وضرورة الاختيار والتدريب.

تعقيب:

من خلال ما سبق يتضح أن هذه النظرية أهملت العديد من الجوانب المهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بالرغم من المبادئ التي جاءت بها حيث ركز على عملية العمل وكيفية تنظيمها بطريقة علمية، كما أنه أغفل التعاون داخل التنظيم، وركزت على البيئة الداخلية للمنظمة وأهملت البيئة الخارجية باعتبارها المنظمة نظاما مغلقا ومنعزلا عن المجتمع، ونظرت إلى الإنسان على أنه مجرد آلة ولم تهتم بالثقافة التنظيمية داخل التنظيم لأنها أهملت العلاقات الإنسانية وقيدت حرية الفرد وإجباره على اتباع أنماط سلوك لا تتفق مع متطلبات شخصيته، ولكن على الرغم من هذا لا يمكن انكار الدور الذي لعبته هذه النظرية في تطوير الإنتاج وتطبيق أساليبها ومبادئها.

2 نظرية التقسيم الإداري لهينري فايول (1841 - 1925):

يعتبر من أشهر رواد العملية الإدارية. كان مدير شركة المناجم في فرنسا، قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة تتمثل في التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة. لقد جاءت أفكار فايول نتيجة للنقص الذي تركته الإدارة العلمية وراءها من خلال إهمالها للمستويات الإشرافية في التسلسل الرئاسي التنظيمي كما قام بتحديد الصفات الواجب توفرها في المدير على النحو التالي:

- صفات جسمانية كالقوة والحيوية.
- صفات عقلية كالقدرة على الفهم والإدراك.
- صفات ثقافية تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يخص المنظمة.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.

⁽¹⁾ -يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص161.

- صفات فيه تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء الوظيفة.⁽¹⁾
- وقد خُص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي مؤسسة وهي:
- النشاطات الفنية: كالإنتاج أو التصنيع.
- النشاطات التجارية: كالبيع والشراء والمبادلة.
- النشاطات المالية: كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.
- النشاطات المحاسبية: لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
- نشاطات الوقاية والضمان: التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
- النشاطات الإدارية: وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأمر، التنسيق.⁽²⁾
- وقد استطاع فايول أن يضع أربعة عشر مبدءاً إدارياً يمكن من خلالها الاطلاع على أنشطة الإدارة

وهذه المبادئ هي:

- 1 -مبدأ تقسيم العمل.
- 2 -مبدأ السلطة والمسؤولية.
- 3 -مبدأ الانضباط.
- 4 -مبدأ وحدة الأمر.
- 5 -مبدأ وحدة التوجيه.
- 6 -مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
- 7 -مبدأ المكافأة.
- 8 -مبدأ المركزية.
- 9 -مبدأ التدرج في السلطة.
- 10 - مبدأ الترتيب.
- 11 - مبدأ العدالة والمساواة.
- 12 - مبدأ استقرار العامل.
- 13 - مبدأ المبادأة.
- 14 - مبدأ روح الجماعة.⁽³⁾

(1) - صبحي جبر العتبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط 1، د ب، 1993، ص 25.

(2) - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمودة: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2000، ص 52.

(3) - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، ط 1، عمان، 2008، ص ص 62-63.

من خلال هذه المبادئ التي وضعها فايول، فإن جوانب من الثقافة التنظيمية وأهميتها يتجلى في خلق روح الفريق والعمل الجماعي واستقرار العامل في العمل ووضع نظام عادل للحوافز وتقديم المكافآت مما يجعل بالعمال مبدعين وملتزمين بأداء عملهم.

وحسب رأي فايول فإن الولاء التنظيمي أمر لا بد منه في المنظمة لرفع وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة ويتحقق من خلاله تفيد كل عامل بالقوانين والأوامر المحددة، ومراقبة كل فرد لذاته وتقديم المكافآت ووجود تعاون وجو مناسب للعمل هذا كله من شأنه أن يؤدي إلى استقرار وولاء العاملين.

تعقيب:

مما سبق يتضح لنا أنه على الرغم من الأفكار والمبادئ التي جاءت بها النظرية العملية الإدارية تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات لأنها اهتمت بالعاملين بصفة عامة داخل التنظيم، وتعتبر هذه المبادئ كشعارات لا أكثر ولا أقل بالإضافة إلى أن هذه النظرية أغفلت المتغيرات البيئية من خلال تركيزها على العمليات التنظيمية الداخلية واستبعدت جوانب مهمة في التنظيم كالصراع باعتباره أمر حتمي في كل تنظيم، معظم هذه المبادئ تتسم بالجمال والروتين في غالب الأحيان وعلى الرغم من هذه الانتقادات التي وجهت لنظرية التقسيم الإداري إلا أنها نجحت إلى حد بعيد في توضيح العديد من جوانب الإدارة.

3 النظرية البيروقراطية: لماكس فيبر (1864 - 1920):

برزت في أواخر القرن 19 أفكار الألماني ماكس فيبر والتي أثرت كثيرا في حقل الإدارة وأدت إلى سيادة مفاهيم جديدة في العمل وكلمة البيروقراطية مشتقة أصلا من المصطلح الإغريقي (بيروقراطي) أي حكم المكتب وهي تعني الرشد (العقلانية) والشكل الكفاء للمنظمة والمؤسسة على مبادئ المنطق والسلطة القانونية⁽¹⁾.

فالبيروقراطية عند فيبر "تقوم على مبدئين أساسيين هما:

- **مبدأ العقلانية:** أي للنظام توجيهات هدفية وهذا التوجه والهدف يعتبر السبب القانوني لأي نمط يمارس النظام .

- **مبدأ المكافأة:** أي فعالية النظام والتكلفة وتتمثل هذه الأخيرة في تحقيق النظام لأهدافه⁽²⁾.

(1)- المرجع السابق، ص 64.

(2)- سناء الخومي: التحفيز والتحديث، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2006، ص 103.

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، فهي ليست فيها ما يعيبها لكن عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرفات، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادرة أو الابتكار بتصرف جيد، لأن ذلك قد يتعارض مع قاعدة من قواعد المنظمة⁽¹⁾.

ويعتبر ماكس فيبر أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها فيتنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء كما يرى ان تقسيم العمل أمر ضروري لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة والتطبيق السليم مما يتلائم ومصلحة العمل ومما يؤدي بالتالي إلى دفع مستوى الأداء واكتساب المهارة.⁽²⁾

ويمكن حصر أهم الاسس التي تقوم عليها ما النظرية فما يلي:

- تقييم العمل وفق قواعد ثابتة وعلى أساس تخصص الموظفين.
- توزيع الأعمال والأنشطة على العاملين بعد تحديث واجباتهم بدقة التنظيم المكتبي المسندات وقواعد والتعليمات.⁽³⁾

من أهم خصائص النظرية البيروقراطية نجد مايلي:

- تقسيم العمل والتخصص فيه: حيث أكد على أهمية توزيع العمل على الأفراد العاملين على أساس خبرتهم وتخصصهم، وقيام كل فرد بأداء عمل محدد وفق قدرته.
- تحقيق النمطية في الأداء: يعني تنفيذ الأعمال داخل المنظمة على أساس لوائح وقواعد عمل رسمية مكتوبة تنظم أداءه لتحقيق النمطية في الأداء لحماية لموظفين من تعسف رئيسيه.
- التدريب: يعتبر أمراً جوهرياً لجميع الموظفين لاكتساب مهارات جديدة في مجال عمله والتغلب على الملل الذي يصيبهم⁽⁴⁾.

من خلال المبادئ التي جاءت بها النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر تتضح لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية من خلال التقسيم الواضح للعمل والتخصص الوظيفي، ووضع إجراءات وقوانين العمل وتطبيقها من قبل العمال كما تتبين في عدم الخلط بين الحياة الخاصة بالعاملين عن حياتهم داخل مكان عملهم هذا بحد ذاته يولد لهم الإحساس بالانتماء التنظيمي للمؤسسة وحبهم لها وتطبيقهم للقوانين والالتزام بها.

(1) - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، 2006، ص83.

(2) - بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، ط1، الأردن، 2000، ص 94.

(3) - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2001، ص 49.

(4) - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2005، ص94.

تعقيب:

مما سبق يتضح لنا أنه بالرغم مما قدمته هذه النظرية من مبادئ تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنها أهملت الجوانب الإنسانية والاجتماعية والفكرية للفرد العامل من حيث الرضا الوظيفي والروح المعنوية والعلاقات غير الرسمية واعتبرته كآلة، حيث يتحدد سلوكه في العمل على أساس المتطلبات الوظيفية لا أكثر وهذا قد ينجر عنه انخفاض كفاءة الإنتاج بدلا من ارتفاعها، كما ربط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية فحسب واعتبرها نظام مغلق، وأهمل بالمقابل المحيط الخارجي ودوره الأساسي في تحقيق الفعالية.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

النظريات النيوكلاسيكية جاءت كرد فعل على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية والتي اعتبرت أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل المؤثر في الإنتاجية، فقد كانت النظريات النيوكلاسيكية توجه أساسي في زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية.

1 نظرية الحاجات لابراهام ماسلو:

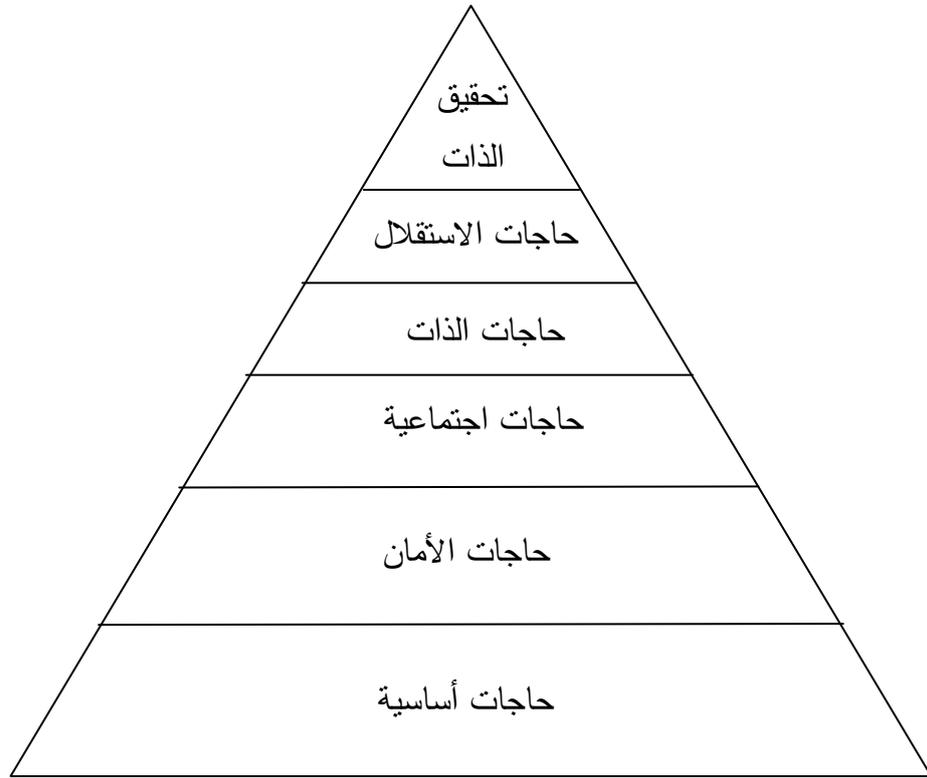
هو عالم نفسي تخصص في دراسة السلوك الإنساني، اهتم بصفة خاصة بالدافعية عند الإنسان في العمل.

انطلق ماسلو كدارس على طريق تفحص العوامل والأمور التي تساعد على ترغيب الفرد للعمل ووجد أن هناك عددا ملحوظا من الحاجات الإنسانية، وأن هذه الحاجات الإنسانية تأخذ شكلا هرميا متسلسلا في الأهمية من وجهة نظر الفرد الواحد، وبشكل متباين عند مقارنتها مع حاجات فرد آخر، والأمر حالة نسبية، وبعد تبويب وتجميع الحاجات أمكن التوصل إلى ستة حاجات رئيسية تأخذ التسلسل التالي:

الحاجات الأساسية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات الذات، حاجات الاستقلال وأخيرا حاجات الذات الإنسانية وبلوغ الأهداف كما في الشكل التالي:⁽¹⁾

(1) - شوقي ناجي جواد: مرجع سابق، ص 97.

الشكل رقم(04): يوضح هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: شوقي ناجي جواد: مرجع سابق.

لقد أخذت هذه الحاجات شكلا هرميا تصاعديا، يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بحاجات تحقيق الذات، أن أي إخفاق في العمل قد يخفي وراءه البحث عن مجالات لإشباع حاجات معينة يكون الفرد في غنى عن إمكانية إشباعها حاليا لأنه سينشغل بالحاجة الأدنى.

لقد ساهم ماسلو مساهمة جادة ومفيدة وذات ابتكارية، لأن مثل هذه الدراسة قدمت الأسلوب الذي من خلاله تتمكن من احتساب وتصنيف حاجات الفرد، ومعرفة أيا من الحاجات في الوقت الحاضر هي التي تشد انتباه الفرد ويسعى جاهدا لإشباعها مؤجلا في الوقت نفسه الحاجات الأخرى وبالتالي فإن القائد الإداري والمنظمة بشكل عام يتمكنان من الاستفادة من هذه النتائج لتشغيل الدافعية وإعادة تحريكه باتجاه الأداء الأحسن.⁽¹⁾

وتظهر مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة أساسا في الحوافز المادية التي تقوم على الحاجات الفيزيولوجية المادية كالأجر والحوافز المعنوية كالانتماء ومن اشباع هذه الحاجات يتولد عليه ولاء تنظيمي للعامل نحو المؤسسة.

(1) - نفس المرجع ، ص98.

تعقيب:

بالرغم من مساهمات ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات إلا أنها يعاب عليها أن الحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية، ذلك أن الأمر يحتاج إلى مطلين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل، فقد يكون الإنسان العامل فقير لم يشبع بعد من حاجاته الطبيعية، ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية، فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه، لذلك يمكن القول بأنه ليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما وضعه ماسلو.

2 نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها وامتد لبريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب، استمدت أفكارها من تجارب أو دراسات "هاوثورن" التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينات من القرن العشرين. ومن المعروف أن إلتون مايو هو رائد هذه النظرية وقد وضع نظريته من خلال دراسته وخبرته وقد افترض هذه النظرية على عكس نظرية الإدارة العلمية التي رأت بأن الإنسان مجرد آلة، أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين ومن ثم فقد قدمت هذه النظرية مجموعة من المبادئ:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية الروتينية في العمل يفقد العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين.

- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين، ومن هذه المبادئ التي أتت بها نظرية العلاقات الإنسانية والتي اعتبرتها ذات أهمية يمكن الولوج إليها إلى ما خلفته هذه النظرية من انعكاسات على السلوك التنظيمي.⁽¹⁾

(1) - عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزاء، مرجع سابق، ص 26.

-انعكاسات نظرية العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي:

لم تختلف فلسفة العلاقات الإنسانية على شقيقتها من النظريات التقليدية السابقة في نظرتها المحدودة اتجاه الإنسان غير أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال أدت إلى عدد من المساهمات السلوكية الهامة والتي نذكر منها ما يلي:

▪ التعرف على بعض المحددات الرئيسية لنمو وتطور الجماعات غير الرسمية مثل المعايير الجماعية.

▪ التعرف على بعض الخصائص للجماعات غير الرسمية التي تؤدي إلى تفهم أكبر لسلوك الجماعة.

▪ التنظيمات الجماعية تعمل كوحدة رقابة اجتماعية من خلال المعايير التي تفرضها وتتطلب من الفرد الامتثال بها.

▪ إن التخصص وتقسيم العمل ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم من حيث الكفاءة وزيادة الإنتاج، وأن الملل والإجهاد الناتج عنهما يتطلب بالضرورة المعالجة التقنية والمادية.

▪ إن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي تنظيمان منفصلان وكذلك أهدافهما.

▪ إن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة، وإن وجهة نظر العمال وعلاقاتهم

الاجتماعية تكون جزءا هاما من هذه المجموعة.⁽¹⁾

من خلال ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من أفكار مستوحاة من دراسات وتجارب هاوتون التي تعتبر الإنسان ليس مجرد آلة بل كتلة من المشاعر والأحاسيس يجب تعزيزه وأشعاره بالاهتمام من قبل الإدارة من أجل الرفع من معنوياته وإحساسه بأنه جزء من المنظمة وبالتالي ولأنه لها ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.

التعقيب:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نظرية العلاقات الإنسانية وبالرغم من النتائج التي توصلت إليها واعتبرها الإنسان ليس مجرد آلة، إلا أنها تعرضت لجملة من الانتقادات وذلك أنها ركزت وبشكل مفرط على أهمية العنصر البشري، الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، إضافة إلى تركيزها على الحوافز المادية وبالتالي فهي تقلل أهمية الحوافز والمكافآت المادية، علاوة على هذا فهذه النظرية ركزت على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل

(1) - رامي جلال أندراوس، عادل معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، دار الكتب الحديثة، ط 1، الأردن، 2008، ص129.

في التنظيم غير الرسمي واهمالها لأهمية التنظيم الرسمي أثره في تكوين السلوك الانساني، ولكن بالرغم من هذه الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إلا أن لا يمكن إنكار الأفكار التي جاءت بها والتي ساهمت بشكل كبير في احداث تغيير في الأفكار الإدارية التقليدية.⁽¹⁾

3 نظرية الفلسفة الإدارية: لدوغلاس ماك غريغور (1906-1964):

لقد قدم عالم النفس الاجتماعي: دوغلاس ماك غريغور " في نظرية الفلسفة الإدارية مجموعة افتراضات من خلال نظريتين أطلق عليها اسم نظرية (x) ونظرية (y)، وذلك في كتابه الجانب الإنساني لمشروع الأعمال 1960، حيث تقوم نظرية (x) على الافتراضات التالية:

- يميل إلى عدم الرغبة في العمل، وهو بطبعه كسول.
- يجب فرض الرقابة والتوجيه واستخدام وسائل تأديبية للتخفيف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والفرد وراثيا لا يتحمل المسؤولية.
- طموح الفرد يكون محدودا وضيقا، ويبحث عن الاستقرار فقط.⁽²⁾
- إن الفرد يتجنب تحمل المسؤولية وبالتالي فهو قليل الطموح، ويرغب في تحقيق الاستقرار والأمان فوق كل شيء.
- الدافع الأساسي للفرد نحو العمل والانجاز هو الأجر والحوافز المادية، وهذه النظرية لا ترقى بالفرد.⁽³⁾
- أما نظرية (y) التي طرحها" غريغور، كبديل للنظرية (x) محاولا تطوير هذه النظرية الأولى تقوم على الافتراضات التالية:
- استثمار المجهود العضلي والذهبي لدى معظم الأفراد مسألة طبيعية كالراحة واللهو.
- أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لا يكرهون العمل بل يحبونه ويبدعون فيه.
- امتلاك العاملين لقدرات فكرية تمكنهم من الإبداع في حل المشكلات التنظيمية والخلق والتطوير ويمكن تحفيزهم معنويا.⁽⁴⁾

(1) - المرجع السابق، ص 17.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر 2007، ص 68.

(3) - رغد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط 1، سوريا، 2004، ص 284.

(4) - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2007، ص 432.

هاتين النظريتين جاءتا منفصلتين ومتناقضتين غير أن الواقع اثبت بأن اتجاه القائد نحو مرؤوسيه يقع على اتخاذ وضع أو تصرف فيها القائد اقترب للنظرية (x) في حين أن هناك ظروف أخرى يتصرف فيها القائد وفقا للافتراض (y) خاصة الظروف الطبيعية.

من خلال الافتراضات التي قدمتها النظريتين (x) و (y) تتضح مؤشرات الثقافة التنظيمية في

الحوافز المادية التي ركزت عليها نظرية (x) بحيث أنها لم تهتم بها الأمن جانب ضيق أما نظرية (y) فتظهر مؤشرات الثقافة التنظيمية في الحوافز المعنوية كإشباع الحاجات وتشجيعهم لبدل المزيد من الجهد والتقدير ومن خلال الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ينعكس إيجابا على ادائهم الذي يصبح أكثر كفاءة وفعالية لما يحقق أهداف المنظمة ككل ويجسد انتماء العمال والتزامهم بعملهم.

تعقيب:

يمكن القول أن هذه النظرية تعرضت لمجموعة من الانتقادات كغيرها من النظريات فمن خلال افتراضات نظرية (x) ينظر للفرد العامل نظرة تشاؤمية سلبية وغير إنسانية وترى أن مستوى أدائه يتوقف على الأجر والحوافز المادية التي يحصل عليها، لكنه من الغلط الحكم عامة على جميع الناس بأنهم كسالى ويكرهون العمل أما بالنسبة لافتراضات (y) الايجابية القائمة على أنها تهتم بالجوانب الإنسانية والحاجات المتعددة للعمال وتفرض التمييز بين العمال وعملهم وتعتبرها وجهان لعملة واحدة ولكن بالرغم في هذه الانتقادات التي وجهت لها إلا أنها قدمت صورة مختلفة للدوافع الإنسانية والحاجات للعمال داخل المنظمة.

ثالثا: النظريات الحديثة:

جاءت كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية والإنسانية أو يمكن القول أنه ظهرت كمحاولة لتجنب الانتقادات التي وجهت لها، وكان محور اهتمامها هو العنصر الإنساني في محيط العمل، وذلك من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءته داخل العمل ومن أهم هذه النظريات نتناول ما يلي:

1 نظرية الإدارة بالأهداف: لبيتردروكر 1909-2005

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري "بيتردروكر" في أول الخمسينات من القرن الماضي، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وتقوم أيضا على منطق استشارة واشتراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم، كما أنها تهتم أيضا وبالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف المحددة مسبقا، بمعنى أن هذه النظرية تؤكد وترتكز على تحديد الأهداف بدقة وشمولية

وموضوعية وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وذلك من أجل تقييم النتائج المحققة والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق نقول أن نظرية الإدارة تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد انطبقت بعقلانية ومنها:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم.
- التعرف على المشكلات العلمية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبه إلى مؤشرات التغيير والتعامل معها بإيجابية.⁽²⁾
- تحفيز المرؤوسين عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس وبالرجوع إليه لمشاورته.
- مراقبة أعمالهم وأدائهم وذلك عن طريق تقييم أداء المرؤوسين لعدم تكرار الأخطاء مسبقاً.
- إن هذا الأسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحدي وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.⁽³⁾

من خلال ما تم عرضه في هذه النظرية تتضح لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية في منح العمال المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع روحهم المعنوية من خلال التحفيز المقدمة والاستفادة من ابتكارات و الإبداعات التي يقدمونها وهذا كله من شأنه أن يزيد من ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها نتيجة التمسك بالقوانين مما يساعد على تحقيق الأهداف.

تعقيب:

بالرغم من الإضافات التي قدمتها نظرية الإدارة بالأهداف " لروكر" يجب الأخذ بعين الاعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب وخاصة في مرحلة التطبيق إذ أشارت نتائج الدراسات التي أجريت بأنه يجب تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، حيث يهدف هذا الأخير إلى الكشف عن أهداف وخطط المنظمة، كما أن مدخلات الإدارة بالأهداف متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة عليها محدودة وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لها إلا أن الدراسات التي أجريت عليها كانت ذات نتائج إيجابية من خلال تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) - صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص55.

(2) - عمر سعيد مندر الخليلي: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، دط، الأردن، 2003، ص41.

(3) - موسى قاسم القريوتي، علي حيزر مبارك: مرجع سابق، ص64.

2 نظرية Z لوليام أوثشي:

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتشجيع العمل الجماعي، وتستمد مقوماته الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والتربوي للمجتمع الياباني المبني على قيم الشرف والانتماء إلى جانب الثقة والعدالة والسعي لتحقيق المصلحة العامة مما دفع بالمنظمات اليابانية للاهتمام بهذه الخصائص وغرسها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمنظمة. (1)

وفي أواخر 80 من القرن الماضي قدم " وليام أوثشي " نظرية Z التي تعتبر مزيجاً من التجربة الأمريكية واليابانية، بعد أن أثبتت التجارب العلمية عدم فعالية تطبيق النظرية اليابانية في منظمات الأعمال خارج اليابان، وذلك لاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات الخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل فيها ويتعامل معها، الأمر الذي أدى إلى صياغة نظريته التي تحاول بقدر الإمكان الاستفادة من إيجابيات النظرية اليابانية والاحتفاظ بإيجابيات النظريات الأخرى المطبقة في الغرب. (2) وتستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها:

-التوظيف مدى الحياة لتعزيز روح الانتماء لدى الفرد.

-التقييم والترقية البطيئة.

-عدم التخصص في المسار الوظيفي من خلال مرونة العمل.

-الاهتمام الشامل بالعاملين وأسرتهم.

-الرقابة الذاتية. (3)

من خلال الافتراضات التي تقوم عليهم هذه النظرية تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية والمندرجة تحت القيم والعادات التي تعتبر مقدسة لدى الفرد الياباني وجزء من تكوينه الذاتي، إضافة إلى الاحترام والانضباط والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ينعكس إيجاباً على العمل الإداري، مانحاً عنه ولاء والتزام الفرد الياباني في المنظمة والسعي إلى تحقيق أهدافها.

(1) - صلاح عبد القادر النعمي: مرجع سابق، ص 81.

(2) - صبحي جبرالعتيبي: مرجع سابق، ص 76.

(3) - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة، علم والتطبيق، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000، ص 53.

تعقيب:

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه على الرغم مما جاءت به النظرية اليابانية Z من افتراضات ومبادئ إلا أن تطبيق هذه النظرية في الإدارة اثبت عدم فعاليتها من قبل منظمات الأعمال خارج اليابان، لاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات وخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل بها مع هذا لا يمكن انكار النجاح الكبير الذي حققته هذه النظرية في المنظمات اليابانية.

النظرية الموقفية: لبرونز وستولكر

لقد أهتم كل منها منذ 1961 بدراسة أثر المحيط على سير العمل في 20 شركة بريطانية وقد تم شرح نتائج الدراسة التي قاما بها عن كتاب بعنوان "التسيير والتجديد" وقد بينت نتائج الدراسة أن بنية المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية بتقلب وتعدد البنية والمحيط بشكل خاص، هذا التقلب الذي يقاس بمعدل التغير التكنولوجي والسوق، وقد اقترح كل منها التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم أو بنية المؤسسات ألا وهما البنى أو المنظمات الميكانيكية والبنى أو المنظمات العضوية.⁽¹⁾

البنى العضوية: هي التنظيمات القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية الحيوية التي تستطيع

التفاعل مع الظروف وتتميز بالمرونة ونمط الاتصالات الأفقية، كما أن تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية في المركز الوظيفي، كما أن عملية اتخاذ القرار تتم بشكل لامركزي والحصول على الامتيازات مرتبط أساساً بالمساهمة الفردية.⁽²⁾

البنى الميكانيكية: تتميز هذه البنى بقواعد واضحة ومحددة كالمركزية في التسيير واتخاذ القرارات

بانجاز وتنفيذ مهمات روتينية تعتمد بشكل مكثف على برمجة السلوك داخل المنظمة وبها قدرات محدودة الاستجابة والرد على الوضعيات غير المألوفة بالنسبة لها، ويتميز العمل فيها بكونه معقلاً ورشيداً، متخصصاً ونمطياً، أما حل النزاعات فيها فيتم عن طريق السلم الإداري.⁽³⁾

من هنا نتضح بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات وتقديم امتيازات وروح الجماعة تشجيع الإبداع والابتكار وذلك من خلال شكل التنظيم العضوي ومن خلال القوانين وإصدار التوجيهات والأوامر وذلك فيما يخص شكل التنظيم الميكانيكي.

(1) - خليل حسن الشماخ وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2007، ص 84.

(2) - عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013، ص 223.

(3) - عمر سعيد ومقدر الخليلي: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 2003، ص 41.

تعقيب:

مما سبق يمكن القول أن أعمال "برونز وستولكر" حول بنية المنظمات انها لايعتبران بأن أحد هدين النمطين من التنظيم المتميز أفضل من الثاني، أي أن البنى الميكانيكية مناسبة أكثر للبيئة المستقرة بينما البنى العضوية ملائمة أكثر للبيئة غير المستقرة، كما يلاحظ أن معظم المنظمات ليست ميكانيكية كليا ولا عضوية كليا، وإنما تحاول أن تتموضع بحيث تميل إلى هذا الاتجاه أو ذاك، وأن المشكلات الخاصة بسير العمل والمنافسة تظهر عندما تبني هذه المنظمة أو تلك بنية تتلاءم والمحيط الذي يتواجه فيه.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى أهم النظريات ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، ثم النظريات الحديثة، وذلك من خلال عرض ومناقشة آراء كل نظرية على اختلافها وتنوعها، غير أن لكل نظرية أهمية بالغة من حيث اسهامها في إثراء موضوع الدراسة أي أنها كانت مكملة لبعضها البعض.

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2- المجال الزمني

3-المجال البشري

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا : أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

3-المقابلة

4-الاستمارة

5 - الوثائق و السجلات

رابعا : العينة و كيفية اختيارها

خامسا: أساليب التحليل

1 -الأسلوب الكمي

2 -الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتمد في دراسة أي مشكلة علمية معينة و محددة على إجراءات منهجية تضم مجموعة من الأساليب و الطرق و الأدوات العلمية تكون كامتداد للفصول النظرية السابقة و للإجابة عن تساؤلات هذا البحث و اختيار فروضه خصصنا الجانب الميداني الذي يضم مجالات الدراسة و المتمثلة في تحديد المجال المكاني و المجال الزمني و المجال البشري للدراسة و كذلك تحديد عينة البحث بالإضافة إلى تحديد الأدوات التي استعين بها في جمع المعلومات و البيانات منها الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق و السجلات و كذلك أسلوب التحليل الكيفي و الكمي.

أولاً: مجالات الدراسة:

1 -المجال المكاني:

أ -التعريف بالمؤسسة:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن تم إعطائها التسمية الحالية و ذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية سنة 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة (Group ENAVA)

و يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في 3 مراحل و هي :

-مرحلة النشأة 1982 - 1987: في إطار دراسة قام بها انجليزي مختص (pelkington) في عقد السبعينات و بناء على استنتاجه، ثم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيمايية (snic) و الشركة الفرنسية (technip) سنة 1982 و ذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط /س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، تم انجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و 1986 و قد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية و مالية، و انطلق عمليا في 1 أوت 1987، خلال مدة الانجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز و هي :

- شركة (SNIC): 1982-1984: انجاز مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية

لصناعة المنظفات detergents

- شركة EDIC : 1984-1986: متابعة الأشغال

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986

مرحلة التوسع 1987-1996: بعد انطلاق و حدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقالسياسة تنمية و

تطوير معتمدة أنداكتم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته و أنواعه.

1 -وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، خلفي، جانبي، زجاج مصفف feuilleté، زجاج

مقاوم tremp، زجاج مصنع bilinde

وقد انطلقت هذه الشركة في الإنتاج عام 1992 وانجزت من طرف شبكة فنلندية تسمى tamglass

2 -وحدة جديدة للزجاج السائل: و تضم هذه الوحدة ثلاثة خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر،

الزجاج و الأكواب.

انشأت هذه الوحدة من طرف شركة Bass sambre البلجيكية و انطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب تجارية بحثة مرتبطة بعدم استدعاء السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات و اكتمال المشروع ولمواجهة استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات.

مرحلة الاستقلال منذ 1997: أخذت الشركة الافريقية للزجاج استقلاليتها عند الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدى الشركة ذمة مالية و شخصية معنوية.

و من أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد :

- تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء ، قطاع تركيب و صناعة السيارات ، قطاع الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر .

- العمل على تصدير المنتجات و إدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين و تطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

ب - دراسة الهيكل التنظيمي للشركة:

المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة و يترأسها في المجالس الادارية كما يقوم بوضع الأهداف و السياسات لتي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا ، وتتجلى مهامه في :

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين و لأجانب.

- تمثيل الشركة في المحافل و المناسبات الدولية.

- إصدار القرارات و الأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.

- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.

- تطبيق استراتيجية الشركة و سياستها.

السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية و تتولى المهام التالية :

- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.

- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.

- تحديد المراسلات.

- استقبال وإرسال الفاكس.
- استقبال و تحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق و التسيير و المراقبة:** يشارك و يساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة و يتولى المهام التالية:
 - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير و التنظيم.
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات.
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام و مختلف الهيئات الأخرى.
 - القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.
 - إنجاز مختلف التقارير.
 - تحضير مخططات المالية.
 - إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية و السنوية.
 - تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة و الأمن و الجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو و تتمثل مهامه في :
 - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
 - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
 - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار r43.
 - إعداد الدراسات و الوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
 - مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة و النوعية ، يتولى المهام التالية :
 - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
 - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج و طرق نظام الجودة.
 - العلم بجميع التغيرات و تطبيقها في مجال نظام الجودة.
 - برمجة و توجيه و مراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
 - السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة و التجديد الدوري لها.
- مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير و مدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:

-مراقبة تطبيق طرق و قواعد التسيير .

-تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.

-إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.

-تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام .

نائب المدير العام: هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام التالية:

-إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

-العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.

-السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.

-إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

المكلف بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات ، يتولى المهام التالية:

-تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.

-متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.

-تكوين ملف المنازعات و تحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.

-تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل : إرسال إعدارات.

المسؤول التجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع

والتسويق ويضع الاستراتيجية الخاصة بها وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات، كما يمثل الشركة مع باقي

المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من

خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

مسؤول التسويق: هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة

والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف

التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد،

ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

-بالنسبة للقسم الأول: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية

و ضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

-القسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لا صلاح الأعطاب المختلفة في المصنع، زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير مخزونات وقطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة. **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضاً مراقبة التسيير، وتتمثل مهامها في:

-الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

-توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

-الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

-تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

-وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن سنوياً.

-سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنوياً.

-سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنوياً.

-وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

-فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80000 م² سنوياً و45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

-فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م² سنوياً و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي

والخلفي.

-وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية، وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا

باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات.

مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال وتتمثل مهامها في:

-الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين الأجور

تسيير المستخدمين.

2- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي

الجانب النظري: وجاءت فيه مرحلة اختيار الموضوع وموافقة الأستاذ المشرف عليه بعد المصادقة على العناوين التي تم تقديمها على مستوى الإدارة، حيث بدأت عملية البحث عن المراجع والمادة العلمية لتغطية هذا الموضوع في الفترة الممتدة من 15 ديسمبر إلى غاية 31 ديسمبر واستغرقت هذه المرحلة حوالي شهر.

الجانب الميداني: وقسم إلى أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: كانت يوم 21 ديسمبر 2017 أول زيارة استطلاعية تعرفنا على رئيس مصلحة الموارد البشرية، تحدثنا عن موضوع الدراسة " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة" و أخذنا الموافقة لأجل إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: كانت يوم 4 جانفي 2018 تم فيها الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكذلك الهيكل التنظيمي لها، إضافة إلى الاتفاق مع المسؤول الأول في مديرية الموارد البشرية على الأفراد الذين سيتم إجراء الدراسة معهم.

3- المجال البشري:

يقصد به عدد الأفراد المتواجدين في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة حيث بلغ عدد عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج 196 عامل، والجدول التالي يوضح كيفية توزيع العمل في المؤسسة.

الجدول رقم(1): يمثل المجال البشري لشركة الإفريقية للزجاج:

إطارات	32
أعوان التحكم	30
أعوان التنفيذ	134
المجموع	196

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

لكي ننطلق في أي دراسة لابد من أن تتوفر على خصائص معينة تؤهلها لأن تكون كذلك من بينها وجود منهج علمي، لأن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المنهج المستخدم ويعرف بأنه: " الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - صالح لخلوطي: محاضرات في منهجية البحث العلمي في اللغة والأدب، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2016، ص17.

كما يعرف بأنه: "المنهج الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتطويره"⁽¹⁾.

وفي دراستنا هذه الراهنة والمعنونة بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، ارتأينا إلى أن المنهج الوصفي هو الأنسب والأكثر ملائمة لبلوغ الأهداف وبالتالي تقديم تفسير علمي موضوعي وعلى هذا يعرف على أنه: "يعتبر منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة"⁽²⁾.

كما يعرف بأنه "محاولة منظمة لتقدير، تحليل وتفسير الوضع الراهن للظاهرة الاجتماعية أو لجماعة معينة، يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها، تفسيرها، وتعميمها، فالدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة"⁽³⁾.

وتعد الدراسة الحالية بالنظر إلى محدداتها النظرية والميدانية من أنواع الدراسات الاجتماعية الوصفية، التي تساعد الباحث في الحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

تعددت أدوات جمع البيانات واختلفت باختلاف طبيعة المواضيع ومتطلبات كل نوع من أنواع البحوث، ولقد تم الاعتماد في دراستنا على:

1- الملاحظة:

وتعتبر من الأدوات المهمة في جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وتعرف على أنها: "طريقة لجمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك دون أن يتم السؤال عنه مباشرة، وتعتبر هذه الطريقة أفضل من أسلوب توجيه الأسئلة بشكل مباشر"⁽⁴⁾.

كما تعرف على أنها: "أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو

(1)-ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008، ص 52.

(2)-عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص 61.

(3)-نفس المرجع، ص 61.

(4)-فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي، الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص 41.

جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله".⁽¹⁾

وقد تمت دراستنا على الملاحظة البسيطة، فمن خلال الزيارات التي قمنا بها الى ميدان الدراسة، استطعنا تسجيل بعض الملاحظات المباشرة أثناء وجودنا بالمؤسسة منها:

- قبل الدخول إلى المؤسسة لابد من وضع بطاقة لإثبات الهوية، مرفقة بوثيقة رسمية مصادق عليها من قبل الجامعة لدى رجل الأمن الموجود عند مدخل المؤسسة.

- توفر عون الأمن.

- كبر حجم المؤسسة مع وجود لوائح تعليمية وتنظيمية داخل المؤسسة.

- بشاشة العمال فيما بينهم ومع الطلبة الدين بصدد التخرج.

- هناك جو من التفاهم والتعاون بين العمال وهناك احترام متبادل.

- ارتداء العمال لباسا خاصا يحمل شعار المؤسسة.

- توفير خدمات اجتماعية (غذائية وصحية).

2- المقابلة:

المقابلة بوصفها أداة للبحث " هي حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين، وتتعلق خاصة بالآراء والاتجاهات أو السلوك أو المعلومات أو الشهادات"⁽²⁾

وعرفها مورس أنجرس على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف المواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يجمع معلومات أو أداء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"⁽³⁾

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على المقابلة أثناء اجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال اجراء لقاء مع مدير مصلحة الموارد البشرية، وقد حاولنا من خلالها معرفة هل هذه المؤسسة لها ثقافة تنظيمية أم لا وهل هناك ولاء من طرف العمال اتجاه هذه المؤسسة.

(1) - ابراهيم عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص108.

(2) - خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع ط2، الجزائر، 2012، ص 140.

(3) -موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت ر بوزيد صحراوي، وآخرون، دار القصبه، ط1، الجزائر، 2006، ص 142.

3- الاستمارة:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة البيانات إحصائيا.

والاستمارة: "هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف".⁽¹⁾

كما تعرف بأنها: "وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم إرسالها لأشخاص معينين، وذلك للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها".⁽²⁾

وفي تعريف آخر لعطية محسن علي يعرفها بأنها: "تصميم فني لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول موضوع معين تغطي جميع جوانب هذا الموضوع، لتمكن الباحث من الحصول على البيانات واللائمة للبحث من خلال اجابة المفحوصين على الأسئلة أو البنود التي يتضمنها هذا التصميم".⁽³⁾

وفي دراستنا الحالية اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية في هذا البحث ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها ضيق الوقت المخصص للدراسة وصعوبة ميدان الدراسة والذي لا يسمح باستخدام أدوات أخرى. ولقد تم صياغة استمارة بحثنا على عدة مراحل باتباع الخطوات التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة الصياغة الأولية، فبعد الاطلاع على التراث النظري لموضوع الدراسة واستشارة عدد من الأساتذة الأستاذ المشرف في تحديد أبعاد الاستمارة وفقراتها، قمنا بصياغة أسئلة مبدئية وذلك لمحاولة تغطية ما تم تقديمه في الجانب النظري.

المرحلة الثانية: مرحلة عرض الاستمارة على الأساتذة المحكمين، وذلك لتجنب الأسئلة المعقدة والغير مفهومة اضافة الى الأخطاء التي وقعنا فيها، وقد تم فيها ابداء رأي الأساتذة المحكمين من نفس تخصصنا (تنظيم وعمل) وابداء انتقاداتهم بخصوص الأسئلة من أجل حذف أو تصحيح الأخطاء أو اضافة أسئلة أخرى، وفي النهاية تم توجيهنا ببعض الملاحظات والاقتراحات التي ساعدتنا في تعديل أسئلة الاستمارة وإعادة صياغتها بشكل أكثر دقة.

(1) - خالد حامد: مناهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص131.

(2) - عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2011، ص67.

(3) - محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، ووسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط، عمان، الأردن، 2009، ص 95.

الجدول رقم (02): يوضح أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
جيجل	بوالفلل ابراهيم
جيجل	ميلاط صبرينة
جيجل	شربال مصطفى

المصدر: إعداد الطالبتين

المرحلة الثالثة: مرحلة تجريب الاستمارة، قمنا فيها بإجراء دراسة استطلاعية من خلال النزول الى ميدان الدراسة لتجربة الاستمارة، حيث وزعنا ستة(15) استمارة على ستة(15) مفردة من أفراد العينة واسترجاعها في نفس اليوم.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة توزيع الاستمارة النهائية من خلال اعدادها بشكلها النهائي متضمنة (32) سؤال موزعة على أربع محاور كالتالي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية والمهنية لكل مبحوث ضمت:(الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأجر، الأقدمية في العمل، الرتبة المهنية).

المحور الثاني: بعنوان: مساهمة القيم التنظيمية في الحفاظ على المواظبة على العمل لدى العامل في المؤسسة والذي اشتمل على ستة (8) أسئلة.

المحور الثالث: بعنوان: لأخلاقيات العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة واشتمل على سبعة(9) أسئلة.

المحور الرابع: بعنوان: مساهمة الاتجاهات في تحقيق الانتماء لدى العامل في المؤسسة واشتمل على ستة(8) أسئلة.

الصدق الظاهري للاستمارة:

يهدف الاستدلال على خاصية الصدق لاستمارة هذه الدراسة، اعتمدنا على صدق المحتوى وذلك من خلال الطريقة استطلاع آراء المحكمين بتوزيع الاستمارة على عينة من الأساتذة وانظر الملحق رقم(01) ولحساب الصدق اتبعنا الخطوات التالية:

N_1 : عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس الظاهرة.

N_2 : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس الظاهرة.

N: العدد الإجمالي للمحكّمين.

تجميع كل القيم المحصل عليها في البنود ثم تقسيمها على عدد البنود والنتائج المتحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستمارة.

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكّمين على بنود الاستمارة تم الحصول على قيم صدق هاته البنود (أنظر الملحق رقم 01) وبقسمة مجموع صدق البنود الذي يساوي 29,23 على عددها والمقدر ب32 نتحصل على قيمة صدق مساوية ل 0.72.

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.60 أمكننا القول أن هذه الاستمارة صادقة.

4- السجلات والوثائق: تعتبر الوثائق والسجلات إحدى الأدوات الأساسية التي اعتمدها في دراستنا، ولهذه الأداة أهمية بالغة نظرا لما توفره من جهد ووقت للحصول على المعلومات دون عناء وتوفير الوقت والجهد، وتساعد في إثراء بحثنا وتعرف السجلات والوثائق بأنها: "سجلات لأحداث ماضية، قد تكون مطبوعة أو مكتوبة قد تكون رسائل أو يوميات كسجلات الضرائب ووثائق تحتوي على بيانات تاريخية متعلقة بمؤسسة ما.⁽¹⁾

ومن بين الوثائق التي اعتمدنا عليها ما يلي:

- بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة الإفريقية للزجاج.
- بيانات تتعلق بالهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.
- بيانات عن العدد الإجمالي للعمال.
- وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات مع معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة عن طريق معرفة عدد العمال وكيفية توزيعهم وأخذ صورة عامة عن مهام المؤسسة وأهدافها.

رابعا: العينة وكيفية اختيارها:

1 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج والذي يقدر عدد عمالها حوالي 196 عامل.

(1) - فريد كامل أبو زينة وآخرون، مرجع سابق، ص75.

2 عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار العينة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه حيث تعرف العينة بأنها: " جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المحسوبة ممثلة قدر الامكان لمجتمع الدراسة"⁽¹⁾

كما تعني أنها: " عملية اختيار عدد من الأفراد للمشاركة في دراسته ما، بحيث يكون هؤلاء ممثلين للمجموعة التي تم اختيارهم منها والهدف منها هو الحصول على معلومات حول مجتمع ما"⁽²⁾

العينة الكلية: وهي العينة التي تم اختيارها لتمثيل المجتمع الأصلي قدر عددها بـ 59 مفردة حيث تم حسابها بالطريقة التالية:

$$\begin{array}{l} 100 \longrightarrow 196\% \\ X \longrightarrow 30\% \end{array} \quad x = \frac{196 \cdot 30}{100}$$

$$x = 59$$

X: نسبة الاختيار

ومنه نتحصل على حجم العينة بـ 59 مفردة.

ونظرا لتقسيم مجتمع البحث إلى ثلاث فئات، هذا ما أدى إلى الاعتماد على أسلوب العينة الطبقيّة التناسبية، وفيما يلي أهم شروط تطبيق هذه العينة:

- إمكانية تقسيم الإطار الكلي للمجتمع إلى مجموعات فرعية، كل مجموعة تمثل طبقة أو فئة متجانسة، ولكن تختلف كل طبقة عن أخرى.

- معرفة حجم كل مجموعة أو (طبقة) معرفة جيدة إذ أن حجمها يدخل في تقدير حجم العينة التي تسحب من كل طبقة، كما أن التقديرات التي يتم سحبها من كل طبقة سترجع نسبة تلك إلى حجم المجتمع للوصول إلى تقدير شامل للظاهرة في المجتمع ككل.⁽³⁾

(1)-محمد عبد العالي النعيمي وآخرون: طرق ومنهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014، ص 78.

(2)-أحمد محمد الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتب الحديث، ط1، الاردن، 2009، ص49.

(3)-عدلي عبد عاطف، عزمي أحمد زكي: الأسلوب الاحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام (الدراسات الميدانية- تحليل المحتوى- العينة)، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2002، ص151.

-بمعنى لابد من توزيع حجم العينة على الطبقات بنفس النسبة خاصة إذا لم يتساوى عدد المفردات في كل طبقة.(1)

وتعرف العينة الطبقيّة التناسبيّة بأنها: " العينة التي يتم فيها تحديد عينات متغيرة جزئية، يكون حجمها متناسب مع مجموعة مفردات مجتمع الدراسة، والعينة المختارة تتم بمقاييس إحصائية مطابقة للمجتمع، وتعكس خصائصه في حالة عدم تجانس وحدات المجتمع.(2)

ولقد تم حساب عدد المبحوثين من كل فئة كما يلي:

$$- \text{الإطارات: } 9.6 \approx \frac{32 \cdot 30}{100}$$

$$- \text{أعوان التحكم: } 9 = \frac{30 \cdot 30}{100}$$

$$- \text{أعوان التنفيذ: } 40.2 \approx \frac{134 \cdot 30}{100}$$

إذن تضم عينة الدراسة 59 مفردة موزعة كالتالي:

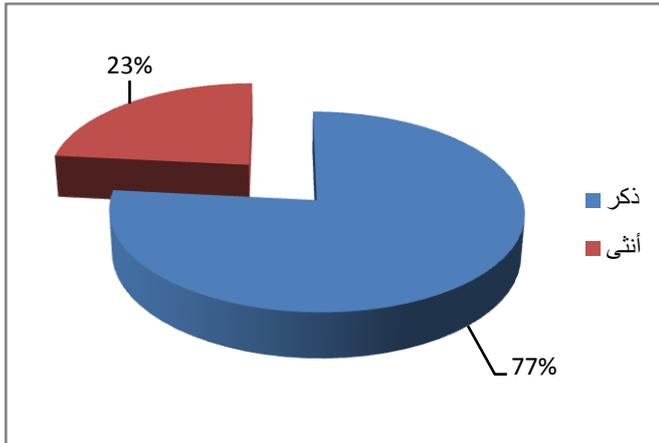
- 10 إطارات

- 9 أعوان التحكم.

- 40 أعوان التنفيذ.

خصائص العينة:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



النسبة المئوية	التكرارات	السن
% 76.27	45	ذكر
% 23.72	14	أنثى
% 100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

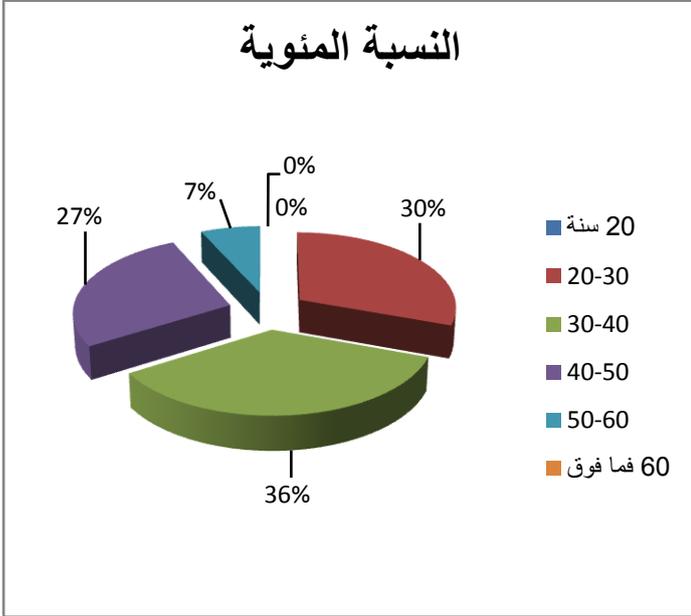
توضح البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (03) أن الفئة الغالبة في هذه المؤسسة هي فئة الذكور والتي تقدر نسبتها بـ 76.27 %، أما عدد الإناث فتقدر نسبته بـ 23.72 % وهي نسبة ضئيلة

(1)-رمضان أحمد محمد إبراهيم: البحث العلمي (أسس التحليل والتطبيق)، دار المعرفة، ط1، مصر، 2007، ص133.

(2)-على معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ط1، ليبيا، 2008، ص195.

نسبة إلى عدد الذكور. وهذا يعود إلى طبيعة العمل الشاق الذي يتطلب جهد عضلي كبير وهو ما يصعب على فئة الإناث القيام به، إضافة إلى أن فئة الإناث تعمل في الإدارة الأمر الذي يفسر نسبتهم الضئي الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

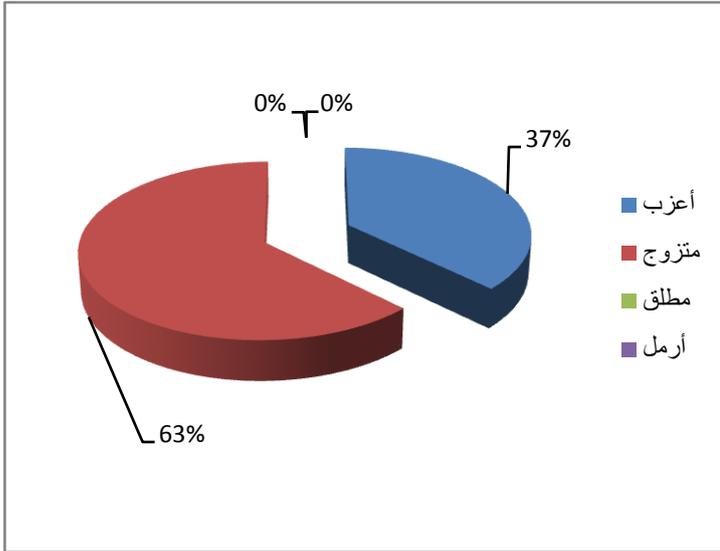
العمر	التكرارات	النسبة المئوية
20 سنة	00	00
30-20	18	30.50 %
40-30	21	35.59 %
50-40	16	27.11 %
60-50	04	6.77 %
60 فما فوق	00	00
المجموع	59	100 %



المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح البيانات المتحصل عليها في الجدول (04) الذي يمثل توزيع الأفراد حسب متغير السن بأن الفئة من العمال الأكثر انتشارا في المؤسسة هي التي تتراوح أعمارهم من [30 إلى أقل من 40 سنة] والتي تقدر نسبتها بـ 35.59 % وهذا ما يوضح أن المؤسسة تحتفظ بالعمال القدامى ذوي الخبرات الطويلة والكفاءة في العمل وذلك من خلال الأقدمية في العمل، هذا إضافة إلى العمل لدى الإطارات وأعوان التحكم يتطلب مهارات وكفاءات عالية، تليها الفئة من [من 20 إلى أقل من 30 سنة] والتي تقدر نسبتها بـ 30.50 %، الفئة من [40 إلى أقل من 50 سنة] والتي تقدر نسبتها بـ 27.11 % ونسبة 6.77 % التي تمثل الفئة الممتدة من [50 إلى أقل من 60 سنة]، في حين أن الفئتين من 20 سنة وفئة من 60 سنة فما فوق فهي معدومة (00 %).

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

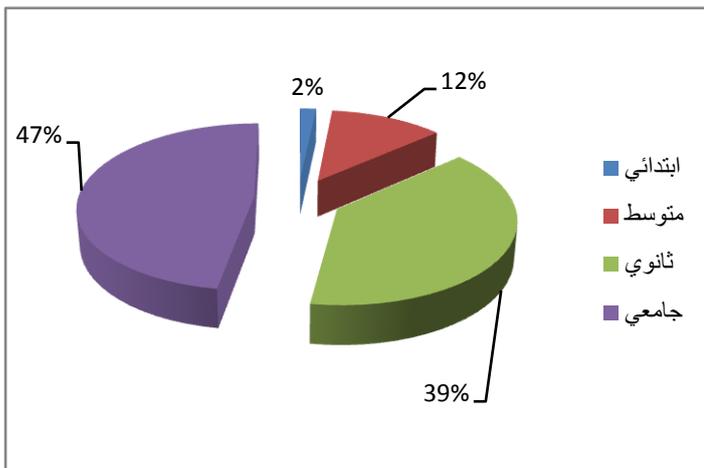


الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	22	37.28%
متزوج	37	62.71%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول (05) الذي يمثل توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية أن أكبر نسبة هي فئة المتزوجين وقد عددهم بـ 37 فرد عامل أي ما نسبته 62.71% وهذا ما يوضح بأن هذه النسبة من العمال لديها التزامات أسرية وهم الأكثر حاجة للعمل من غيرهم، تليها فئة العزاب الذين يقدر عددهم بـ 22 فردا عاملا أي ما نسبته 37.28% وهذا يدل على أن هذه الفئة تتمتع بنوع من الاستقلالية. والملاحظ من خلال هذه العينة هو انعدام نسبة الأرمال والمطلقين بنسبة 00.00% وهو ما يعود في الغالب بالإيجاب للمؤسسة.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

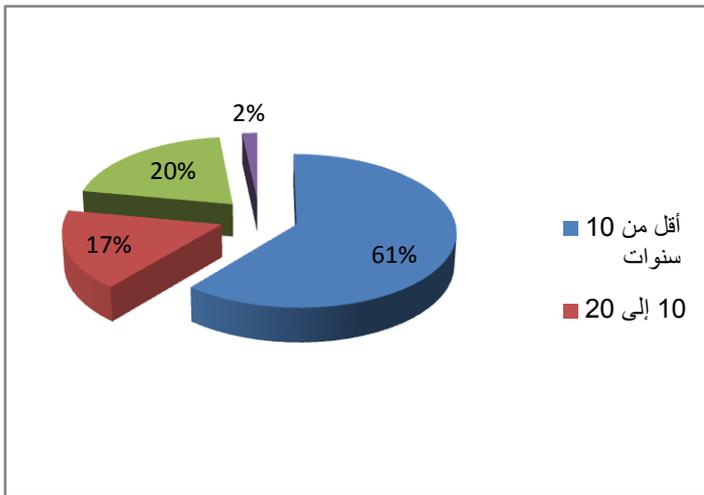


المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	01	1.69%
متوسط	07	11.86%
ثانوي	23	38.98%
جامعي	28	47.45%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تبين لنا معطيات الجدول (06) الذي يمثل توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي أن أغلب افراد العينة لهم مستوى جامعي يقدر عددهم بـ 28 فردا أي ما نسبته 47.45% وهذا ما يفسر بأن أغلب هؤلاء العمال هم من إطارات وأعاون التحكم الذين يمتلكون شهادات عالية وكفاءات وخبرات تساعدهم في العمل، تليها فئة العمال دووا المستوى الثانوي والذين يقدر عددهم بـ 23 فردا عاملا أي ما نسبته 38.98%، ثم فئة العمال ذوي المستوى المتوسط الذين يقدر عددهم بـ 7 أفراد ما نسبته 11.86% وفئة المستوى الابتدائي الذين يقدر عددهم بـ 01 ما نسبته 1.69%. وهذا ربما يعود إلى المعايير التي تتبناها المؤسسة في التوظيف. بما أن أعلى نسبة سجلت هي فئة الأفراد ذوي المستوى الجامعي فهذا يعود إلى أن المؤسسة تهتم بتوظيف الأفراد العاملين الذين يملكون المؤهلات العلمية ودوي الخبرات والمهارات لشغل الوظائف المنوطة لهم.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

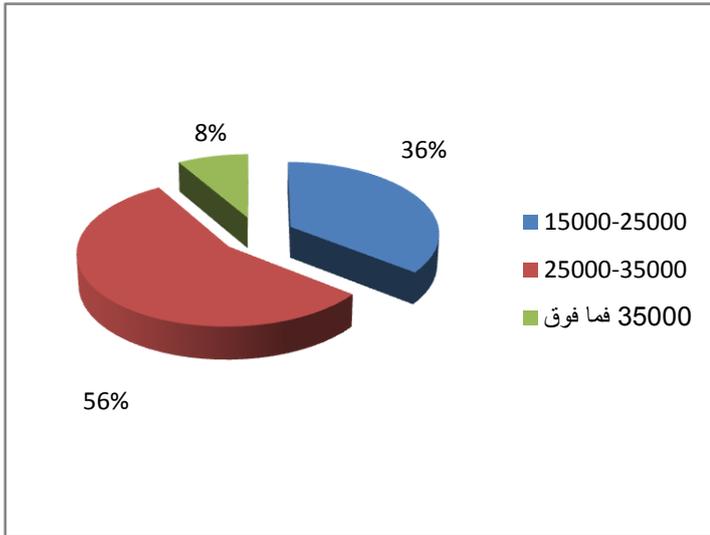


الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	36	61.01%
10 إلى 20	10	16.94%
20 إلى 30	12	20.33%
30 فما فوق	1	1.69%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (07) الذي يمثل توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل أن الفئة السائدة من العمال أقل من 10 سنوات الذين قدر عددهم بـ 36 فردا ما نسبته 61.01% تليها فئة من 20 إلى 30 سنة الذين قدر عددهم بـ 12 فردا عاملا أو ما نسبته 20.33%، ثم الفئة من 10 إلى 20% وقدر عددهم بـ 10 أفراد ونسبة 16.94% وأخيرا الفئة من 30 فما فوق وقدر عددهم بـ 1 فردا ما نسبته 1.69% وما يمكن ملاحظته بأن التفاوت الموجود في الأقدمية والسنوات القليلة يعود إلى أن المؤسسة وهي الشركة الإفريقية للزجاج تهتم بجلب العمال الجدد وبالتالي فتح مناصب جديدة وفرص عمل للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأجر.

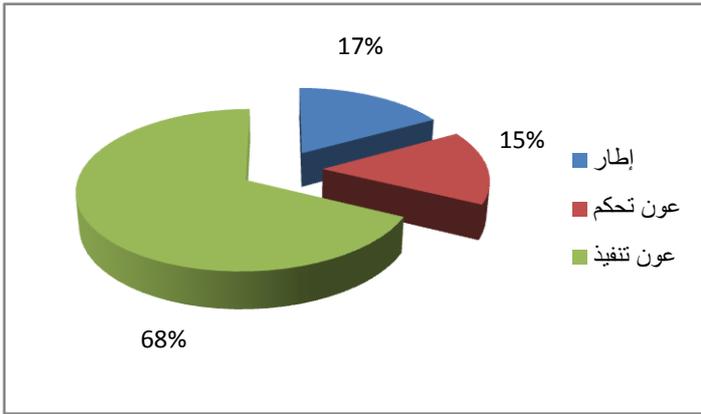


الأجر	التكرارات	النسبة المئوية
من 15000 إلى 25000	21	35.59 %
من 25000 إلى 35000	33	55.93 %
35000 فما فوق	5	8.47 %
المجموع	59	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (08) أن أغلب الأفراد العاملين يتقاضون الأجر ما بين 25000 و 35000 دج ويقدر عددهم بـ 33 فردا ما نسبته 55.93 % تليها الفئة التي تتقاضى من 15000 إلى 25000 دج وقدر عددهم بـ 21 فردا بنسبة 35.59 %، ثم الفئة التي تتقاضى من 35000 دج فما فوق وقدر عددهم بـ 5 أفراد ما نسبته 8.47 % وهي فئة ضئيلة جدا بالنسبة للعمال وما يمكن ملاحظته بأن جميع الأجور التي يتقاضاها العمال تعتبر زهيدة جدا مع غلاء المعيشة وهذا ربما يعود إلى طبيعة المهام التي توكلها المؤسسة للعمال والتي تتطلب بذل جهود أكبر وتقديم الأفضل من أجل الحصول على امتيازات.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع الأفراد حسب الرتبة المهنية.



الرتبة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	10	16.94%
عون تحكم	09	15.25%
عون تنفيذ	40	67.79%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (09) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية تبين أن أغلب نسبة من العمال هم عمال التنفيذ الذين يقدر عددهم بـ 40 فردا عاملا ما نسبته 67.79%، تليها فئة الإطارات الذين يقدر عددهم بـ 10 أفراد أي ما نسبته 16.94%، ليأتي في المرحلة الأخيرة فئة أعوان التحكم الذين يقدر عددهم بـ 09 أفراد ما نسبته 15.25% وهذا يعني بأن إدارة المؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج تعطي الأوامر والتعليمات وعلى عمال التنفيذ تنفيذها والقيام بها، إضافة إلى أن العينة التي اعتمدها أخذنا أكبر عدد من العمال من عمال التنفيذ الأمر الذي يفسر ارتفاع نسبة هذه الفئة. أما بخصوص فئة الإطارات التي نسبتها 16.24% فيرجع إلى أن هذه الفئة توجد في المكاتب الإدارية.

خامسا- أساليب التحليل.

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوبين هما:

1 -الأسلوب الكمي: وقد استخدم هذا الأسلوب من خلال البحث في معنى الأفعال والأقوال والسلوكيات التي تم جمعها من جهة،ومن خلال ترجمة وتحليل وتفسير المعلومات المكممة في الجداول الإحصائية إلى معلومات ودلالات كيفية في ضوء الجانب النظري للدراسة من جهة، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

-التكرارات والنسب المئوية

-معادلة لوشي لإيجاد الصدق الظاهري

التكرار المتقاطع- المتوقع = $كا^2$ المحسوبة

2- الأسلوب الكيفي: ويعني تحليل البيانات وتفسيرها انطلاقاً من الواقع ومحاولة ربطها بالاطار النظري لمعرفة مدى تحقيق الأفكار، ومستوى صدقها بالنسبة لموضوع الدراسة.

خلاصة الفصل

ما يمكن قوله في الأخير بأن هذا الفصل تناول أهم الخطوات والإجراءات المنهجية لهذا البحث، والتي تعتبر العنصر الأساسي والمهم لأي بحث اجتماعي، لأنه السبيل الوحيد للإجابة على تساؤلات وفروض الدراسة عن طريق المنهج والأدوات المستخدمة، ولقد شكلت هذه العناصر في مجملها سندا منهجيا ساعد في معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، فكانت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المراحل الأخيرة في بحثنا الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير البيانات الدراسة ومن تم الوصول إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج.

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

- 1 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.
- 2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.
- 3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

- 1 - طبيعة مجتمع الدراسة
- 2 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية.
- 3 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- 4 - مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.

رابعاً: اقتراحات وتوصيات الدراسة.

خلاصة الفصل

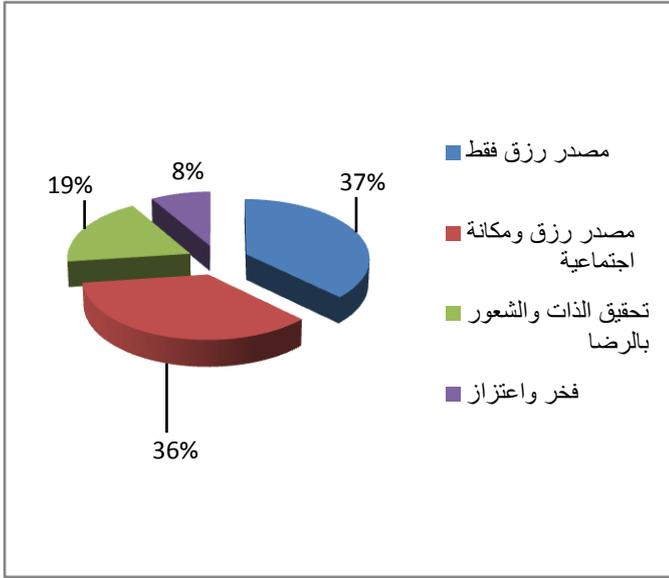
تمهيد:

بعد عملية تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة، جاء الفصل التالي لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق أو عدم صدق الفرضيات ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وهذا ما تحاول الدراسة الحالية التطرق إليه من خلال هذا الفصل.

أولاً- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بمحافظة القيم التنظيمية على مواظبة العامل.

الجدول رقم (10): يوضح قيمة العمل.



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
37.28%	22	مصدر رزق فقط
35.59%	21	مصدر رزق ومكانة اجتماعية
18.64%	11	تحقيق الذات والشعور بالرضا
8.47%	5	فخر واعتزاز
100%	59	المجموع

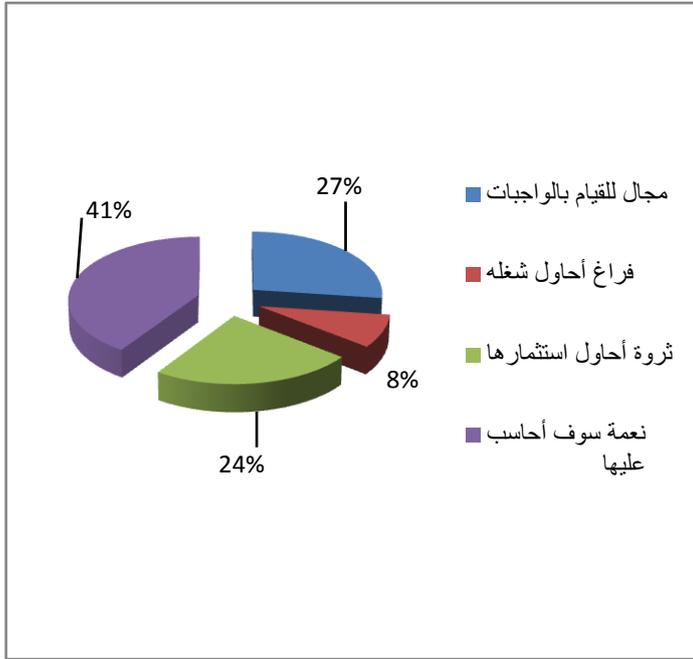
المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول (10) الذي يمثل قيمة العمل أن اعتبار العمل مصدر رزق فقط يأتي في المقدمة من وجهة نظر العمال حيث قدر عددهم بـ 22 فردا عاملا ما نسبته 37.28% يليها في المرتبة الثانية أن العمل مصدر رزق ومكانة اجتماعية الذين قدر عددهم بـ 21 فردا عاملا ما نسبته 35.59% ثم تحقيق الذات والشعور بالرضا بنسبة 18.64% وتليها في المرتبة الأخيرة اعتبار الوقت فخر واعتزاز بنسبة 8.47% وهذا يعني بأن العمال يقومون بالعمل من أجل الحصول على راتب لتحقيق العيش الكريم وهذا ما يجعلهم مواظبين على عملهم والقيام به على أكمل وجه للحصول على راتب معيشي وما يعود بالفائدة على العامل بالدرجة الأولى والمؤسسة أيضا.

أما بالنسبة لاعتبار العمل مصدر رزق ومكانة اجتماعية فهذه الفئة من العمال الذين يحتلون مناصب عليا في المؤسسة وبالتالي فإن هذا العمل هو الذي يعزز مكانتهم في المجتمع من جهة ومصدر رزق من جهة أخرى. تحقيق الذات والشعور بالرضا: فهذه النسبة تمثل فئة العمال البسطاء الذين يريدون تحقيق الذات من خلال العمل الذي يقومون به حتى ولو كان بسيطا وهذا ما يجعلهم راضين عن عملهم وعن أنفسهم.

أما اعتبار العمل فخر واعتزاز وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى وهذه الفئة من العمال فخورين ومعتززين بالعمل الذي يقومون به ويمكن اعتبارهم الفئة التي كانت تعاني من البطالة ووجدت صعوبة في إيجاد العمل وهذا ما جعلهم يفخرون به.

الجدول رقم (11): يوضح قيمة الوقت.



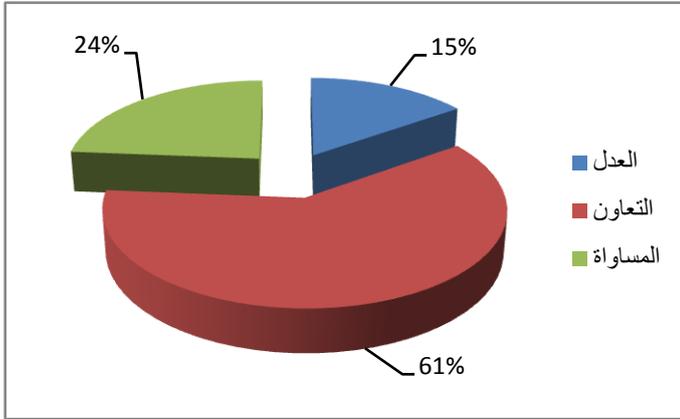
النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
27.11%	16	مجال للقيام بالواجبات
8.47%	05	فراغ أحاول شغله
23.72%	14	ثروة أحاول استثمارها
40.67%	24	نعمة سوف أحاسب عليها
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (11) الذي يمثل قيمة الوقت أن اعتبار الوقت نعمة سوف نحاسب عليها تأتي في المرتبة الأولى الذي يقدر بـ 24 فردا عاملا أي ما نسبته 40.67% تليها نسبة 27.11% والتي يقدر عددها بـ 16 فردا عاملا الذين يعتبرون الوقت مجال للقيام بالواجبات، ثم النسبة 23.72% ما يقدر بـ 14 فردا عاملا الذين يعتبرون الوقت ثروة يحاولون استثمارها ثم نسبة 8.47% ما يقدر بـ 05 أفراد وهي نسبة ضئيلة جدا يعتبرون الوقت فراغ يحاولون شغله- وهذا يعني أن أغلب العمال يعتبرون الوقت ثمين يجب استغلاله فيما ينفعهم وهذا النوع من العمال تجدهم منضبطين في وقتهم ولا يتيحون أي فرصة لتضييعه.

أما بالنسبة لاعتبار الوقت مجال للقيام بالواجبات فهذه الفئة من العمال يستغلون وقتهم في القيام بعملهم وعدم تضييعه فيما لا ينفعهم. في حين نجد من صرحوا بأن الوقت ثروة يحاول استثمارها فهي التي ترى بأن الوقت ثروة وهذا ما يجعلهم يستثمرونه في أشياء تنفعهم وتخدم مصالحهم الشخصية.

اما الفئة التي تفر باعتبار الوقت فراغ يحاولون شغله وهي الفئة الضئيلة مقارنة بالفئات الأخرى وهذه الفئة التي لا تعطي للوقت أي قيمة ويشغلونه بأي أعمال حتى ولو كانت تافهة.
الجدول رقم (12): يوضح القيمة الأكثر انتشارا في المؤسسة.

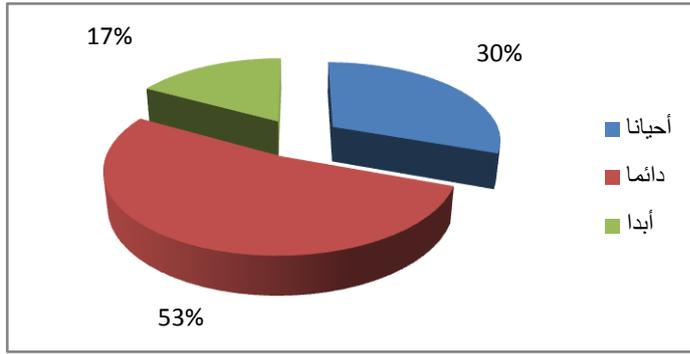


القيمة	التكرارات	النسبة المئوية
العدل	09	15.25 %
التعاون	36	61.01 %
المساواة	14	23.72 %
المجموع	59	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل القيمة الأكثر انتشارا في المؤسسة أن التعاون هو القيمة الأكثر انتشارا داخل المؤسسة بنسبة 61.01 % وهذا يعني بان العمال داخل المؤسسة لديهم علاقات جيدة مع بعضهم البعض ويتمتعون بروح الفريق و كذلك يتحملون مسؤولية الاعمال الموكلة لهم وما يؤكد اعتمادهم على مبدا العمل الجماعي وهي القيمة التي تسعى المؤسسة لغرسها واحلالها بين العمال وبالتالي بدل المزيد من الجهد من طرف العمال ما يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المؤسسة من خلال قيام العمال بواجباتهم على اكمل وجه وبالتالي خلق الجو الايجابي بينهم ما يؤدي الى خلق قيم الاحترام والمحبة والتقدير بينهم لتليها قيمة المساواة بنسبة 23.72 % وهذا يعني أن المؤسسة تتبنى مبدأ المساواة في توزيع الأعمال والمهام بين عمالها حسب مكانتهم الوظيفية، كل عامل حسب رتبته وحسب قدراته ومهاراته والمهام التي يقوم بها. ومبدأ المساواة يكون ضمن قوانين المؤسسة الداخلية.
تليها قيمة العدل قدر عددهم ب 09 أفراد عاملين بنسبة 15.25% صرحوا بوجود مبدأ العدل في المؤسسة وهذا يعني بأن هذه المؤسسة عادلة في تعاملها مع عمالها من خلال توزيع المهام والأعمال كل حسب تخصصه وعدم تحيزها نحو فئة أو طرف معين وبالتالي خلق جو إيجابي بين العمال والحرص على عدم تشويه صورتها أمام عمالها والحرص على إعطاء نظرة إيجابية عن مؤسستهم.

الجدول رقم 13: يوضح دفع القيم السائدة إلى تعزيز روح الفريق



النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
30.50 %	18	أحيانا
52.54 %	31	دائما
16.94 %	10	أبدا
100 %	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (13) الموضح دفع القيم السائدة إلى تعزيز روح

الفريق أن نسبة 52.54 % أي ما يعادل 31 عاملا يرون أن القيم السائدة بالمؤسسة تدفع دائما إلى

تعزيز روح الفريق وهذا مؤشر على اهتمام المؤسسة بقيم الأفراد، واندماجهم مع بعضهم وتعاونهم في حل

مشكلات العمل وتقدير المؤسسة لمجهودات العمال وإعطائهم فرص للاعتراف بقدراتهم وإثبات دواتهم هذا

كله من شأنه أن يرفع معنوياتهم ورضاهم ويعزز روحهم كفريق من خلال قيم التعاون والتفاهم والانسجام،

كما نجد نسبة 30.50 % أي ما يعادل 18 فردا عاملا يرون ان القيم السائدة تدفع أحيانا إلى تعزيز روح

الفريق حيث يعتبر التعاون أكثر قيمة انتشارا وهذا ما يمليه الجدول رقم (10) وهذا يعين أن هذه القيمة

تساهم في إكسابهم خبرات جديدة علمية وعملية من خلال عملهم كفريق واحد كما يمكن القول أن دعم

الزملاء من أهم عوامل تحقيق الكفاءة والأداء المتميز وزيادة الدافعية للعمل تليها أخيرا نسبة 16.94 %

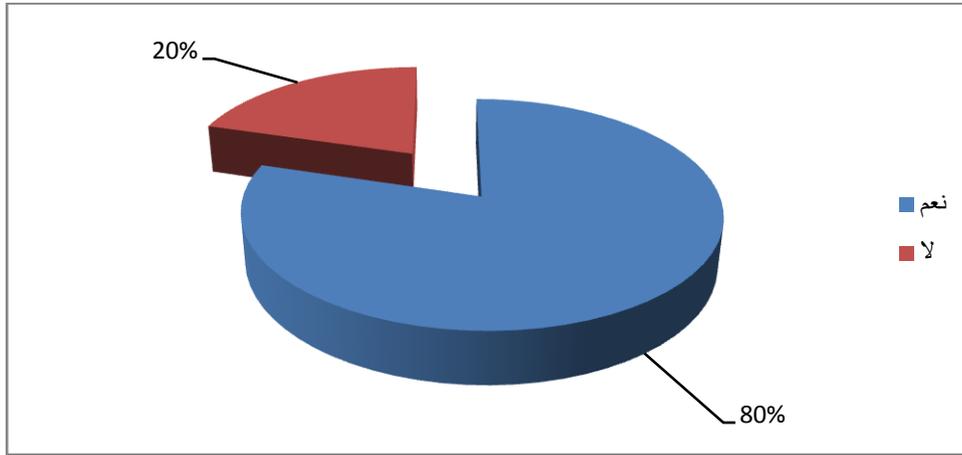
ما يعادل 10 أفراد عاملين يصرحون بأن القيم السائدة بالمؤسسة لا تعزز أبدا روح الفريق وهذا يجعلهم

يحسون بعدم أهميتهم وعدم امتثالهم للقيم السائدة وانخفاض الروح المعنوية لديهم مما ينعكس على آرائهم

لمهامهم وبالتالي ينعكس سلبا على ثقافة المؤسسة.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة الجيدة مع المدير.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات		
				العينة		
% 79.66	% 34.04	47	16	التزامك في عملك	يعود هذا إلى	نعم
	% 23.40		11	إخلاصك في عملك		
	% 42.55		20	تحملك المسؤولية		
% 20.33		12		لا		
% 100		59		المجموع		



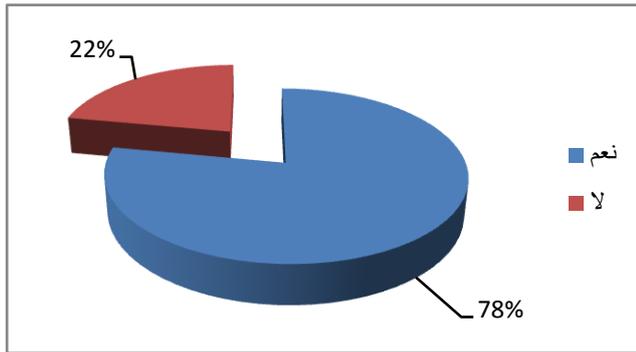
المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال معطيات الجدول رقم (14) والتي تمثل العلاقة الجيدة مع المدير يتبين أن نسبة 79.66 % من العمال الذين يقدر عددهم بـ 47 فردا عاملا الذين لديهم علاقات جيدة مع المدير فكانت إجابتهم كالتالي: 20 فردا عاملا ما نسبته 42.55 % صرحوا بأنهم تحملا للمسؤولية ربما يعود إلى تنفيذهم الأوامر والتعليمات الموجهة إليهم بدقة، إضافة إلى القيام بالمهام المنوطة إليهم على أكمل وجه ما يفرض على هؤلاء العمال القيام بما يعهدوا به حسب شروط العمل والمدة الزمنية المتفق عليه، وهذا ما يجعل المدير راض عن عماله ويمدحهم باستمرار ما يولد لديهم دافعية نحو انجاز العمل وبالتالي الإحساس بالمسؤولية اتجاه عملهم، وهذا ما يوطد العلاقة بين العامل ومديره. تليها 16 فردا عاملا أي ما نسبته 34.04 % أقرروا بأنهم التزاما بعملهم وحرصا على القيام بمهامهم على أكمل وجه وهذا ما يجعل المدير يقدر عماله وإعطائهم قيمة وبالتالي فالعلاقة بينهم جيدة يسودها الاحترام والمحبة والتفاهم وهذا ما يعود

بالإيجاب على المؤسسة في مردوديتها الإنتاجية. يليها 11 فردا عاملا ما نسبته 23.40 % أقرروا بأنهم إخلاصا لعملمهم ربما يعود إلى ارتباطهم الوثيق بعملمهم من خلال إتقانهم له وانضباطهم والحرص على انجاز المهام المنوطة لهم بدقة من خلال إتباع توجيهات المدير وبالتالي التكامل بين العمال والمدير الذي يعطي الأوامر والعمال الذين يلتزمون بتنفيذها وهذا ما يوفر بيئة عمل جيدة وإيجابية وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

في حين أن العمال الذين علاقاتهم مع مديرهم ليست جيدة والذين يقدر عددهم بـ 12 فردا عاملا أي ما نسبته 20.33 % وربما يعود السبب إلى عدم تنفيذ أوامر المدير بحذافيرها وعدم التزامهم بالتعليمات، عدم انضباطهم وعدم القيام بمهامهم كما هو مطلوب منهم هذا ما يؤدي بالمدير إلى التصرف معهم بأسلوب التوبيخ وفي غالب الأحيان يؤدي به إلى تخليهم عن عملهم وهذا ما يخلق علاقة هشة بين المدير وهؤلاء العمال ما يؤدي في النهاية إلى عدم التفاهم والنفور من بعضهم البعض.

الجدول رقم (15): يوضح صرامة المدير تؤدي إلى إتقان العمل.



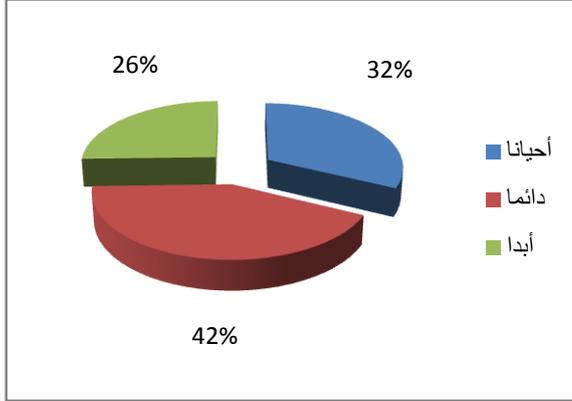
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	77.96 %
لا	13	22.03 %
المجموع	59	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تبين المعطيات المدونة في الجدول رقم (15) الذي يمثل صرامة المدير تؤدي إلى إتقان العمل أن 46 عاملا أي ما نسبته 77.96% يرون بأن صرامة مديرهم تؤدي إلى إتقانهم لعملمهم وذلك من خلال إعطائه تعليمات وتوجيهات وأوامر لا نقاش فيها يجعل العمال ينفذونها بإتقان خوفا من ردة فعله و خوفا من العقوبات التي يسلطها عليهم في حال عدم إتقان العمل لأنه وبحكم مكانته داخل المؤسسة وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله وهو من يقرر من خلال أوامره وتوجيهاته ما هو أفضل للمؤسسة، وهذه الصرامة في الغالب تكون مفيدة من خلال الانضباط والالتزام في العمل وإعطاء اعتبارات للمدير. في حين 13 فردا عاملا ما نسبته 22.03 % الذين صرحوا بأن صرامة المدير لا تؤدي بهم إلى إتقان عملهم وربما يعود السبب إلى عدم تقبل العمال إلى من يفرض عليهم رأيه

وتعليماته وبالتالي تكون حساسية لهؤلاء العمال والإحساس بالضغط والذلل والخوف الدائم لخسارة منصب عملهم وعدم شعورهم بالارتياح أثناء تأديتهم لمهامهم وهذا ما يعود بالسلب على مردودية المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح مدى تشجيع الرئيس على التغيير والإبداع والمبادأة.



النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
10.16%	06	أحيانا
22.03%	13	أحيانا
42.37%	25	دائما
25.42%	15	أبدا
100%	59	المجموع

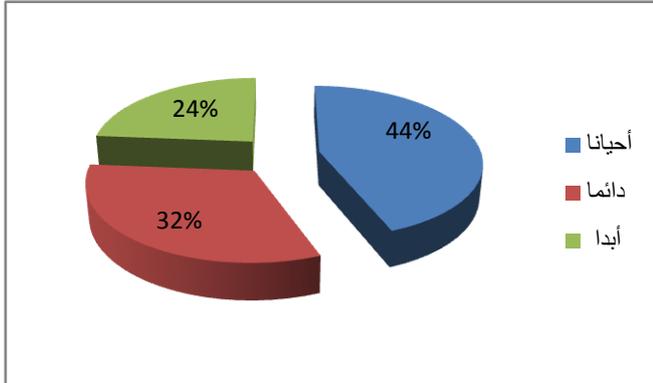
المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال معطيات الجدول رقم (16) الذي يمثل استدراك المدير العاملين في التغيير والإبداع والمبادأة تشير إلى أن 25 فردا عاملا ما نسبته 42.37% صرحوا بأنهم يتلقون دائما التشجيع من مديرهم للإبداع والتغيير مما يؤدي إلى الحيوية في العمل وعدم الملل منه وتقديم الجديد وبالتالي خلق بيئة متجددة مليئة بأفكار وأساليب عمل حديثة ما يجعل المدير راض عليهم واحترامه للجهود المبذولة وأخذها بعين الاعتبار وإعطائها القدر المستحق من التقدير، تليها نسبة 32.19% أي 22 عامل أقرروا بأنهم يتلقون التشجيع أحيانا حيث انقسمت هذه النسبة إلى 13 فردا عاملا ما نسبته 22.03% أن هذا التشجيع على التغيير والإبداع يزيد من الحيوية في العمل مما يدفعهم إلى خلق الوسائل الجديدة حيث أن الإبداع يزيد الشغف وبيتح لهم الفرصة لإثبات الذات والقدرات واكتساب مهارات جديدة وتطوير جودة المنتج من خلال إدراك النقائص الموجودة فيه، تليها نسبة 10.16% ما يعادل 06 أفراد عاملين صرحوا بأنهم يرون أن الإبداع والتغيير يدفع للقضاء على الروتين ويزيدهم اتقانا لعملهم ومعنى الدقة في الانجاز وأداء متميز وهذا ينعكس بالإيجاب.

وجد نسبة 25.42% أي 15 فردا عاملا أقرروا بعدم تلقيهم التشجيع أبدا من قبل المدير للتغيير

والإبداع ويعود السبب إلى غياب روح المبادرة وكذا غياب حرية التصرف إضافة إلى وجود نوع من الاستعلاء من المسؤولين على هذه الفئة من خلال عدم تقبلهم لمقترحات العاملين واعتبار أنهم ليسوا مصدرا للاقتراحات والإبداع.

الجدول رقم (17): يوضح منح الرئيس فرصة لإبداء وجهة النظر وتقديم اقتراحات فيما يخص العمل.



النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
44.06%	26	أحيانا
32.20%	19	دائما
23.72%	14	أبدا
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (17) أن 26 فردا عاملا ما نسبته 44.06% أكدوا بأن الرئيس يمنحهم أحيانا فرصة لإبداء وجهة النظر وتقديم اقتراحات فيما يخص العمل وهذا يدل على أن الرئيس يفتح المجال أمام العمال لإبداء وجهة نظرهم حول العمل وهذا دليل على أن عملية تقديم التوجيهات والتعليمات حول العمل وهذا لتحسينه وتجديده وضمان السير الحسن له، في حين نجد 19 فردا عاملا ما نسبته 32.20% صرحوا بأن رئيسهم في العمل دائما ما يمنحهم الفرصة لإبداء آرائهم حول العمل وهذا ما يحسبهم بالمسؤولية أكثر وأن الرئيس دائما ما يعتمد على أفكارهم واقتراحاتهم وآرائهم حول سير العمل وهذه الاقتراحات هي التي تفيد المؤسسة، يليها 14 فردا عاملا أي ما نسبته 23.72% صرحوا بأن رئيسهم لا يمنحهم أبدا الفرصة لإبداء وجهات نظرهم هي فئة العمال البسطاء الذين لا يملكون المستوى لتقديم الاقتراحات حول العمل وفئة أعوان التنفيذ وليس لديهم علاقة بالعمليات الإدارية.

الجدول رقم(18): يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس على التغيير والإبداع وتعزيز روح الفريق.

ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة	المجموع		أبدا لا يشجع		أحيانا يشجع		دائما يشجع		التشجيع على التغيير تعزيز روح الفريق
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
9.49	20.1	52.54%	31	52.63%	10	46.15%	12	64.29%	9	دائما يعزز
		28.81%	17	21.05%	4	34.62%	9	28.57%	4	أحيانا يعزز
		18.64%	11	26.32%	5	19.23%	05	7.14%	1	أبدا لا يعزز
		100%	59	100%	19	100%	26	100%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

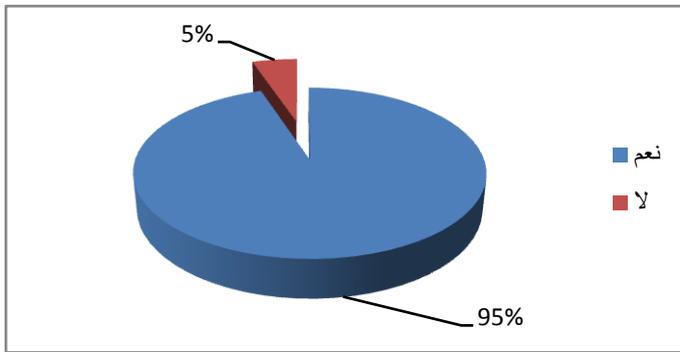
يبين لنا من خلال الجدول رقم(18) الذي يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس على التغيير والإبداع وتعزيز روح الفريق أن 64,29% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يتلقون التشجيع دائما وهذا ما يعزز عندهم روح الفريق دائما وهذا راجع إلى أن تشجيع الرئيس لمؤوسيه على العمل والإبداع والتجديد يقوي ويعزز عملهم الجماعي، في حين أن 52,63% من أفراد العينة لا يتلقون التشجيع أبدا من قبل الرئيس ولكن هذا يعزز عندهم روح الفريق دائما وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من العمال يحبون العمل الفردي على الجماعي ولا يهتمون بتشجيع الرئيس لهم، في المقابل نجد 34,62% من أفراد العينة يتلقون التشجيع أحيانا من قبل رئيسهم وهذا يعزز أحيانا روح الفريق عندهم ويعود السبب إلى أن هذه الفئة من العمال عندما يتلقون هذا التشجيع يتعزز عندهم روح الفريق والعمل الجماعي والعكس صحيح، و 28,57% من أفراد العينة يتلقون التشجيع أحيانا وهذا ما يعزز عندهم روح الفريق دائما وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من العمال لا تنقيد بتشجيع الرئيس لها أو ربما هم لا يقتنعون بهذا التشجيع، وبالتالي يتعزز عندهم روح الفريق حتى ولو لم يكن هناك تشجيع، نجد 21,05% من أفراد العينة يرون بأنهم لا يتلقون التشجيع أبدا ولكن هذا يعزز أحيانا عندهم روح الفريق وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال يبحثون عن تشجيع الرئيس لهم من أجل تعزيز العمل الجماعي لديهم، في المقابل نجد 26,32% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يتلقون أي تشجيع وهذا لا يعزز عندهم روح الفريق و يرجع ذلك إلى أن هؤلاء العمال يتأثرون بتشجيع الرئيس لهم وهو الأمر الذي لم يتحصلوا عليه، في حين نجد أن 19,23% من أفراد العينة يرون بأنهم يتلقون التشجيع أحيانا ولكن هذا لا يعزز من روح الفريق أبدا ويعود السبب إلى أن هؤلاء العمال يبحثون عن

تشجيع الرئيس لهم ورغبتهم في العمل الجماعي، وفي المقابل نجد 7,14% من أفراد العينة يرون بأنهم يتلقون التشجيع دائما وهذا لا يعزز أبدا روح الفريق لديهم وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال لا يتقيدون بتشجيع الرئيس لهم أو ربما هم لا يقتنعون بهذا التشجيع.

- وللتأكد من ذلك قمنا باستخدام كا² حيث وجدنا كا² المحسوبة 20,1 أما كا² الجدولية فتساوي 9,49 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 4، وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية يمكن القول بأنه توجد علاقة بين تشجيع الرئيس على التغيير والإبداع وبين تعزيز روح الفريق.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بأخلاقيات العمل والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (19): يوضح الصدق في إنجاز العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

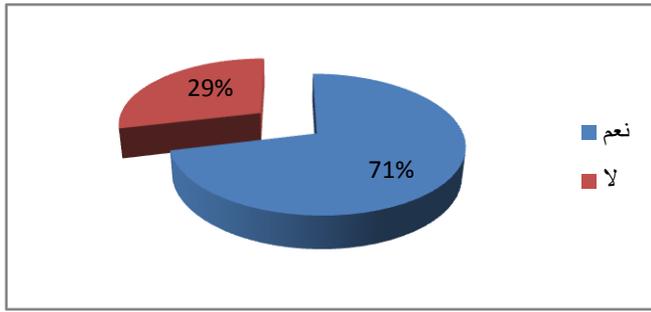


العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	94.91%
لا	03	05.08%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (19) الذي يمثل الصدق في إنجاز العمل وزيادة الأداء نلاحظ أن 56 فردا عاملا من أصل 59 عاملا أي ما نسبته 94.91% يرون بأن الصدق في العمل يزيد من الأداء بمعنى أن هؤلاء العمال يقومون بواجباتهم بكل إتقان وإخلاص ويعتبرون الصدق المعيار الأساسي للقيام بالأعمال الموكلة إليهم داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى زيادة مكانتهم في المؤسسة مما يجعل مديرهم يقدر جهودهم، وبالتالي فإن هذا الصدق يؤدي في النهاية إلى تطوير المهارات وبالتالي زيادة الأداء، في حين نجد أن 03 أفراد من أصل 59 فردا عاملا ما نسبته 5.08% أجابوا بأن الصدق في إنجاز العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، ويمكن القول بأن هؤلاء العمال لا يعتبرون الصدق معيارا لإنجاز الأعمال وربما يعتمدون معايير أخرى أو أنهم لا يتقنون عملهم وبالتالي أداءهم لا يزيد.

الجدول رقم (20): يوضح مدى المعرفة حول طبيعة الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة.



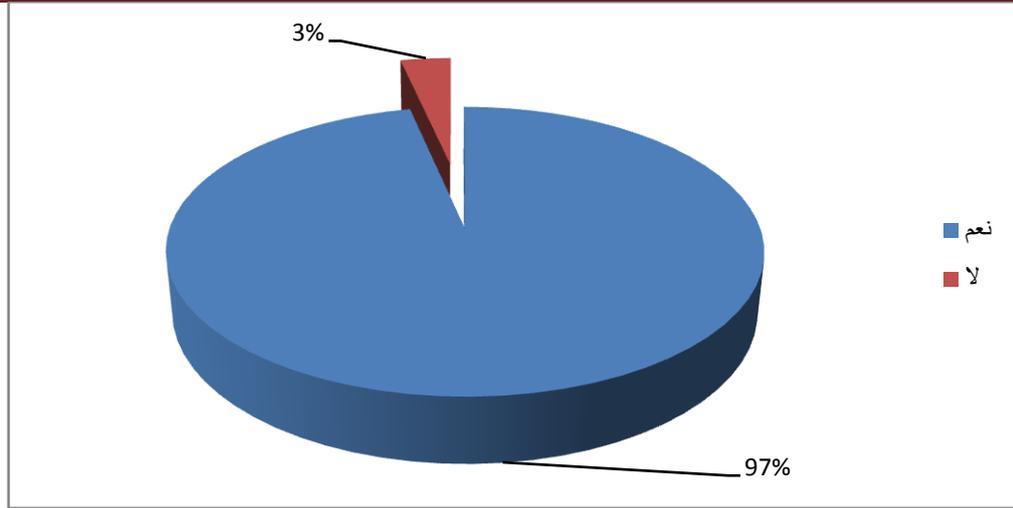
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	% 71.18
لا	17	% 28.81
المجموع	59	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (20) أن 42 فردا عاملا أي ما نسبته 71.18 % لديهم معرفة بطبيعة القوانين المعتمدة في المؤسسة وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال لديهم وعي بأهمية هذه الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة ومدى أهمية هذه الأخيرة في تنظيم العمل وضمان السير الحسن له، والدراية بهذه القوانين والأنظمة تجعل هؤلاء العمال منضبطين وحريصين على القيام بعملهم، من خلال تطبيقهم لهذه القوانين والأنظمة داخل هذه المؤسسة، في حين نجد 17 فردا عاملا ما نسبته 28.81 % صرحوا بأنهم ليس لديهم معرفة بطبيعة القوانين والأنظمة بالمؤسسة وهذا راجع لغياب الوعي بهذه القوانين والأنظمة وهذه الفئة يكون التعامل معها صعب لأنهم لا يطبقون هذه القوانين بحذافيرها وغالبا ما يكون هناك تصادم بين العمال ورئيسهم وهذا ما يجعلهم يواجهون صعوبات في تنفيذ مهامهم وجهلهم لحقوقهم وواجباتهم.

الجدول رقم (21): يوضح احترام مواقيت الدخول والخروج.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات العينة
% 96.61	% 45.61	26	حب الانضباط	نعم
	% 54.38	31	اللوائح والقوانين تنص على ذلك	
% 3.38		2		لا
% 100		59		المجموع

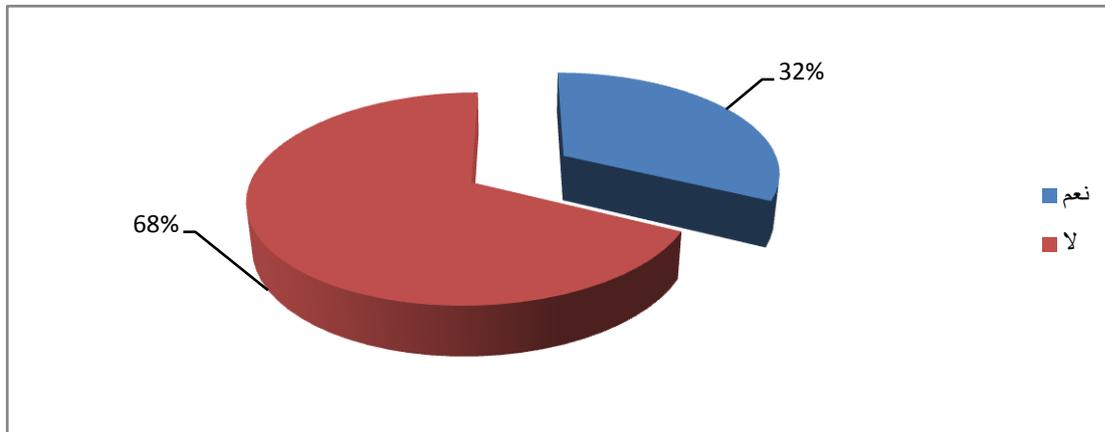


المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن ما نسبته 96.61% من العمال أي ما يعادل 57 عاملا من أصل 59 عاملا يحترمون مواقيت الدخول والخروج من المؤسسة، حيث أن هناك 31 فردا عاملا من أصل 57 يحترمون القوانين واللوائح الموجودة ضمن النظام الداخلي للمؤسسة وهذا يعني بأنهم يعطون للوقت أهمية وقيمة كبيرة وبالتالي حرصهم على عدم تضييعه، في حين أن 26 من 57 فرد عامل صرحوا بأن احترامهم لمواقيت الدخول والخروج يعود إلى حبهم للانضباط في العمل وأن هذا لا يضايقهم بل يؤدي بهم إلى حب العمل وإتقانه كذلك الحرص على تطبيق قوانين المؤسسة الداخلية بحذافيرها وعدم الإخلال بها، في المقابل نجد أن 02 من أصل 59 فردا عاملا لا يحترمون مواقيت الدخول والخروج وربما هذا راجع إلى أن المؤسسة تعطيهم هامش من الحرية والتصرف ولا تضغط عليهم بالرقابة الصارمة وهذا ما يخلق عندهم نوع من التسبب وبالتالي اختراق القوانين وعدم احترامها، ومن خلال البيانات الإحصائية السابقة يمكن القول أن العمال دائما يحترمون مواقيت الدخول والخروج وهذا يدل على أن هؤلاء العمال منضبطين ويمتلكون درجة من المسؤولية نحو عملهم ونحو مؤسستهم.

الجدول رقم (22): يوضح مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة وتحقيق ذلك.

النسبة المئوية		التكرارات			الاحتمالات العينة
% 32.20	%42.10	08	الأمن والاستقرار	19	نعم
	% 36.84	07	ترسيخ الانتماء		
	% 21.05	04	تلبية الحاجات		
% 67.59		40			لا
% 100				59	المجموع

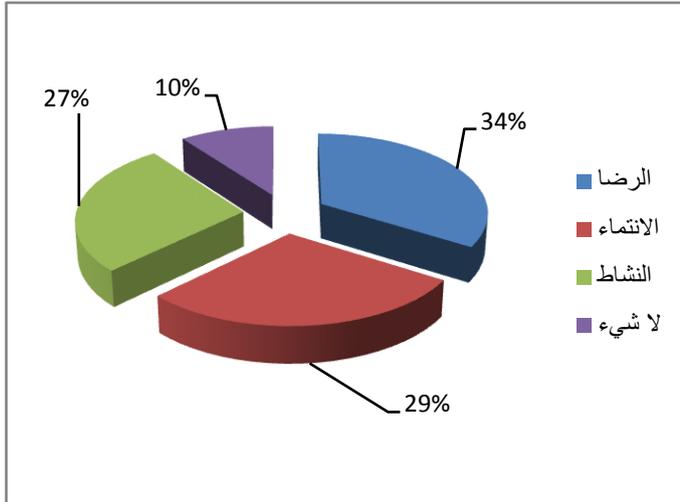


المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول (22) الذي يمثل مشاركة المؤسسة للعاملين في وضع أهداف المؤسسة وتحقيق ذلك نلاحظ أن ما نسبته 67.79 % أي ما يعادل 40 فردا عاملا من أصل 59 عامل صرحوا بأن المؤسسة لا تشاركهم في وضع الأهداف وهذا يدل على أن الإدارة تتفرد بوضع أهدافها وبهذا فهي تقضي على أسلوب المشاركة وهذا ما يفسر بأن هذه الفئة هي فئة عمال التنفيذ، في حين نجد أن 19 عاملا من أصل 59 فردا عاملا أي ما نسبته 32.20 % صرحوا بأن الإدارة تشاركهم في وضع الأهداف، حيث أن 08 من أصل 19 عاملا صرحوا بأن مشاركتهم الإدارة لهم في وضع الأهداف يؤدي إلى تحقيق الأمن والاستقرار و 07 أفراد عاملين من أصل 19 فردا عاملا صرحوا بأن هذه المشاركة تؤدي إلى ترسيخ انتمائهم لهذه المؤسسة، و 04 أفراد من أصل 19 عاملا صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى تلبية حاجياتهم، وهذا ما يفسر بأن هذه الفئة هي فئة الإداريين الذين تستشيرهم

المؤسسة في التخطيط ووضع الأهداف للمؤسسة، ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة المؤسسة تتبع أسلوب معين في وضع الأهداف وتعتمد على فئة معينة وهي فئة من الإداريين من فرع الموارد البشرية المتخصص في عملية التخطيط ووضع الأهداف.

الجدول رقم (23): يوضح العمل مع الفريق يؤدي إلى.



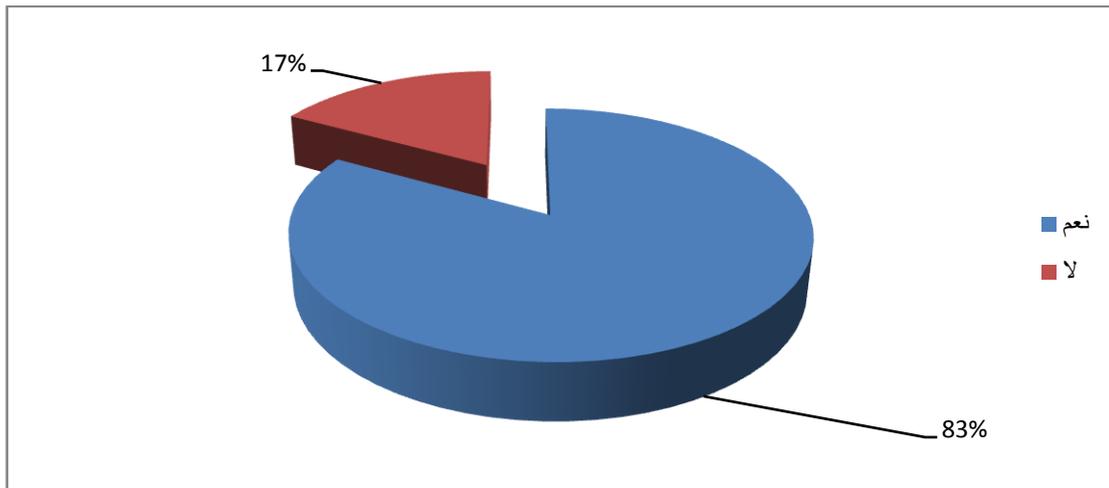
النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
33.89 %	20	الرضا
28.81 %	17	الانتماء
27.11 %	16	النشاط
10.16 %	06	لا شيء
100 %	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (23) الذي يمثل العمل مع الفريق، نلاحظ أن 20 فردا عاملا من أصل 59 عاملا أي ما نسبته 33.89 % يشعرون بالرضا نحو عملهم أثناء عملهم مع الفريق وهذا بسبب التعاون فيما بينهم لانجاز الأعمال المطلوبة منهم وهذا ما يجعل العمل مع الفريق سبب في خلق بيئة يعمها التفاهم بين العمال، في حين نجد 17 عاملا من أصل 59 أي ما نسبته 28.81 % صرحوا بأن عملهم مع الفريق يؤدي إلى شعورهم بالانتماء للمؤسسة لأن العمل الجماعي يحسبهم بالانتماء إلى الجماعة والجماعة في حد ذاتها جزء من المؤسسة، يليها 16 فردا عاملا من أصل 59 ما نسبته 27.11 % يحسون بالنشاط أثناء عملهم مع الفريق ربما يعود السبب إلى أن العمل في فريق أن كل عامل يريد إبراز مهاراته وعمله وقدراته أما الجماعة وهذا بالتالي يولد روح المنافسة بينهم. في حين أن 06 عمال من أصل 59 عاملا ما نسبته 10.16 % يرون بأن العمل مع الفريق لا يحسبهم بأي شيء، ربما يعود ذلك إلى أن هؤلاء العمال يفضلون العمل الفردي على أسلوب العمل الجماعي.

الجدول رقم (24): يوضح توفير فريق العمل الجو الملائم.

النسبة المئوية		التكرارات		العينة
%83.05	% 32.65	16	التعاون	49 نعم
	% 28.57	14	التفاهم	
	% 36.73	18	الاثنين معا	
	% 2.04	01	لا شيئ	
% 16.94		10		لا
% 100		59		المجموع

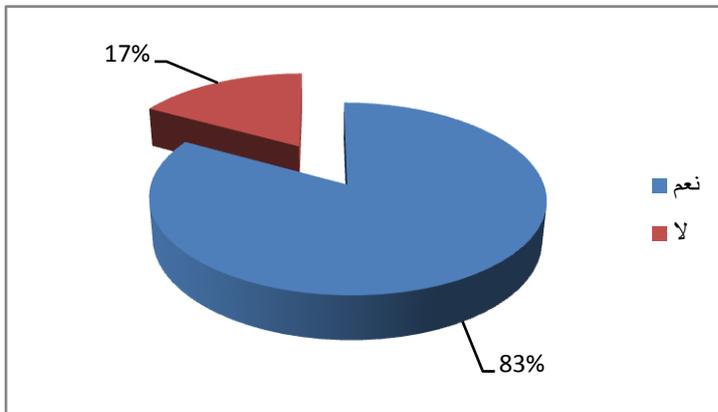


المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (24) الذي يمثل توفير فريق العمل الجو المناسب للعمل أن 49 عاملا من أصل 59 أي ما نسبته 83.05% صرحوا بأن فريق العمل يوفر لهم الجو الملائم للعمل وذلك بسبب التضامن فيما بينهم، وهذا يخلق جو من الاحترام والتقدير بينهم، حيث نجد أن 18 عاملا من أصل 49 ما نسبته 36.73% يرون بأن فريق العمل يوفر لهم التعاون والتفاهم في نفس الوقت وربما يعود السبب إلى أن العمل مع الفريق يوفر لهم جو من التكامل وعدم إحساسهم بالضغوطات الناتجة عن العمل، يليها 16 فردا عاملا من أصل 49 ما نسبته 32.65% صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى خلق التعاون فيما بينهم ويخلق روح الجماعة التي تدفعهم إلى التضامن والتعاون لانجاز مهامهم، ونجد

14 عاملا من أصل 49 ما نسبته 28.57 % قالوا بأن فريق العمل يوفر لهم التفاهم وبالتالي نقص المشاكل والمناوشات فيما بينهم وبالتالي الانجاز الجيد للمهام المنوطة إليهم وهذا ما يعود على المؤسسة بالإيجاب، في حين أن عاملا واحدا ما نسبته 2.04 % قال بأن عمل الفريق لا يوفر له أي شيء ربما يدل على أنه لا يحب العمل الجماعي ويحب العمل الفردي على الجماعي، في المقابل نجد أن 10 عمال من أصل 59 عاملا ما نسبته 16.94 % صرحوا بأن الفريق لا يوفر لهم الجو الملائم وهذا ما يفسر لهم بأن هؤلاء العمال هم المنفردون بعملهم ولا يحبون أي مشاركة، ومن خلال البيانات الإحصائية السابقة يمكن القول بأن العمل في فريق يحفز العمال على انجاز عملهم وخلق ميزة التعاون والتفاهم داخل الجماعة ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

الجدول رقم (25): يوضح الحد من الرقابة المباشرة والعمل بالرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية.

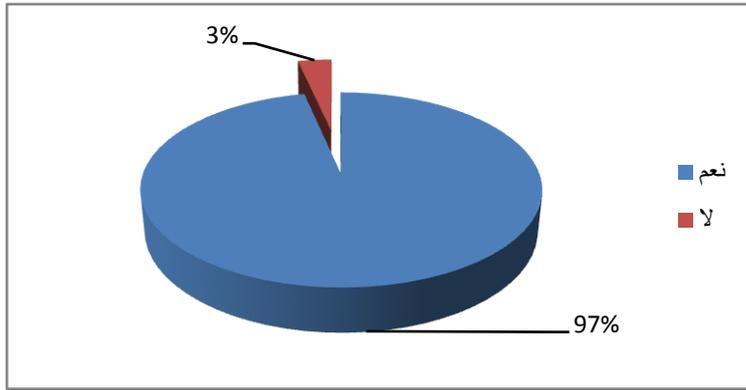


النسبة المئوية	التكرار	العينة
83.05 %	49	نعم
16.94 %	10	لا
100 %	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال المعطيات رقم (25) أن 49 فردا عاملا من أصل 59 عاملا ما نسبته 83.05% يرون بأن العمل بالرقابة الذاتية ترفع من روحهم المعنوية وربما يدل على أن هؤلاء العمال يحبون الحرية في ممارسة مهامهم ووظائفهم ولا يحبون الرقابة اللصيقة من قبل مديرهم الذي يخلق لديهم ضغوطات وعدم ارتياحهم أثناء ممارستهم لعملهم، وهذا ما آلت إليه نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور الذي طبق مبدأ الرقابة اللصيقة على العمال ما أدى في النهاية إلى تدمير العمال وعدم انجازهم للعمل على أكمل وجه وبالتالي لا بد من ترك هامش من الحرية للعمال أثناء المهام لضمان السير الحسن للعمل وإتقانهم له، في حين نجد 10 عمال من أصل 59 عاملا أي نسبة 19.94 % يرون بأن تطبيق الرقابة المباشرة من قبل المشرف ترفع من روحهم المعنوية وربما يعود السبب إلى أن هؤلاء العمال يحبون أن يكونوا مراقبين وبالتالي فإن هذه الرقابة اللصيقة لا تؤثر على انجازهم وربما يرون بأن هذا النوع من الرقابة إيجابية.

الجدول رقم (26): يوضح تلقي التحفيز من قبل المدير يزيد من الدافعية نحو العمل.



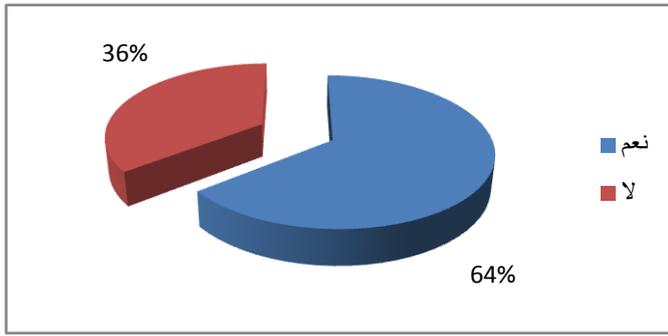
العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	96.61%
لا	02	3.38%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (26) أن 57 عاملا أي ما نسبته 96.61 % يرون بأن تلقي التحفيز من قبل المدير يزيد من دافعتهم نحو العمل وربما يعود السبب إلى أن هذا التحفيز يحسس العامل بقيمة العمل الذي أنجزه وبأن مديره يقدره وهذا ما يدفع العامل إلى تقديم مزيد من الجهد لإنجاز عمله على أكمل وجه، في حين نجد عاملان (02) من أصل 59 عاملا أي ما نسبته 3.38 % يرون بأن تلقي التحفيز من قبل المدير لا يزيد من دافعتهم نحو العمل، ربما يعود السبب إلى أن هؤلاء العمال لم يتلقوا التحفيز المناسب الذي يبحثون عنه كالترقية والمكافآت المالية حيث أنهم يبحثون عن نوع معين من التحفيز الذي قد يزيد من دافعتهم نحو عملهم.

وفي الأخير يمكن القول بأن كل مؤسسة لديها نظام معين من الحوافز تطبقه على عمالها وهذه الحوافز تختلف في تأثيرها من عامل إلى آخر وعلى حسب الرتبة المهنية، فهناك من المؤسسات الصناعية من يتبع حافز الترقية وحوافز أخرى كالمكافآت المالية ... وأن هذه الحوافز تؤثر بالإيجاب على نفسية العمال الذين يشعرون بالارتياح وإشباع حاجاتهم وبالتالي رضاهم عن مناصبهم.

الجدول رقم (27): يوضح نظرة المؤسسة للعامل على أنه مورد مهم بالنسبة لها



النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
64.40%	38	نعم
35.59%	21	لا
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (27) أن 38 فردا عاملا أي ما نسبته 64.40% يرون أن المؤسسة تنظر إليهم على أنهم موارد مهمة بالنسبة لها وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بهذه الفئة وتقوم بإعطائهم دورات تدريبية وتكوينية لاكتساب مهارات وخبرات أكثر ما يضمن السير الجيد للعمل وتمكينهم من القيام بالعمل في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة، وهذا ما يعود بالنفع عليها، وبالتالي تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقا من قبلها، ويلبها 21 فردا عاملا ما نسبته 35.59% يرون أن المؤسسة لا تنظر إليهم على أنهم موارد مهمة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من العمال لم تقدم لها أي دورات تدريبية لأن طبيعة عملهم لا يتطلب تدريبهم وهو عمل بسيط وأن الإمكانيات الموجودة لديهم كافية لقيامهم بالمهام وهذا ما جعل هذه الفئة تشعر بأن المؤسسة لا تعتبرهم موارد مهمة.

الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين نظرة المؤسسة للعامل على أنه مورد مهم وزيادة الأداء.

مورد مهم	نعم مهم	ليس مهم	المجموع	كالمحسوبة	كالجدولية
نعم يزيد	39	16	55	93,32%	3.84
لا يزيد	2	2	4	6,77%	28.66
المجموع	41	18	59	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

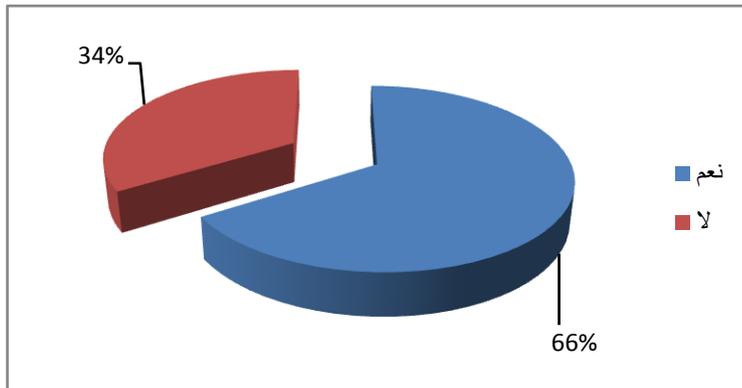
يبين لنا من خلال معطيات الجدول رقم (28): الذي يمثل العلاقة بين نظرة المؤسسة للعامل على أنه مورد مهم وزيادة الأداء أن 95,12% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تنظر لهم على أنهم موارد مهمة وهذا

ما يزيد في أدائهم، ويرجع السبب إلى أن هذه النظرة تؤثر في هؤلاء العمال، حيث أن المؤسسة تهتم بهم من خلال تدريبهم وتكوينهم وتحفيزهم بالمكافآت وغيرها، وكل هذا يدفع بهم إلى زيادة أدائهم وإنجازهم للمهام المنوطة إليهم بمعنويات مرتفعة، في المقابل نجد 88,89% من أفراد العينة يرون بأنهم ليسوا موارد مهمة لكن هذا يزيد من أدائهم وهذا راجع إلى أنهم ربما لا يهتمون بنظرة المؤسسة لهم، بل يقومون بمهامهم بكل صدق وأن أدائهم يزيد من خلال دافعيتهم وحبهم للعمل، ونجد 11,11% من أفراد العينة يرون بأنهم موارد غير مهمة ولكن أدائهم لا يزيد وربما يعود السبب إلى أن هذه الفئة من العمال لا تهتم بنظرة المؤسسة لها وهي لا تعمل بصدق وليس لدى هؤلاء العمال أي دافعية لتقديم المزيد من الجهد بل يقومون بالمهام المنوطة لهم فقط، في حين نجد أن 4,88% من أفراد العينة يرون بأنهم موارد مهمة لكن أدائهم لا يزيد وهذه الفئة هي التي قامت المؤسسة بالاهتمام بها وتكوينها وتحفيزها لكن هذا لم يجدي نفعا مع هؤلاء العمال لأنهم لم يبدلوا أي جهد لزيادة أدائهم.

وللتأكد من ذلك قمنا باستخدام كا² حيث وجدنا كا² المحسوبة 28,66 أما كا² الجدولية 3,84 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 1، وبما أن كا² المحسوبة أكبر من الجدولية فإنه توجد علاقة بين نظرة المؤسسة للعامل على أنه موردهم وزيادة الأداء.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية والشعور بالانتماء:

الجدول رقم (29): يوضح دفعتاريخ المؤسسة إلى تقديم أداء أفضل.



النسبة المئوية	التكرار	العينة
66.10 %	39	نعم
33.89 %	20	لا
100 %	59	المجموع

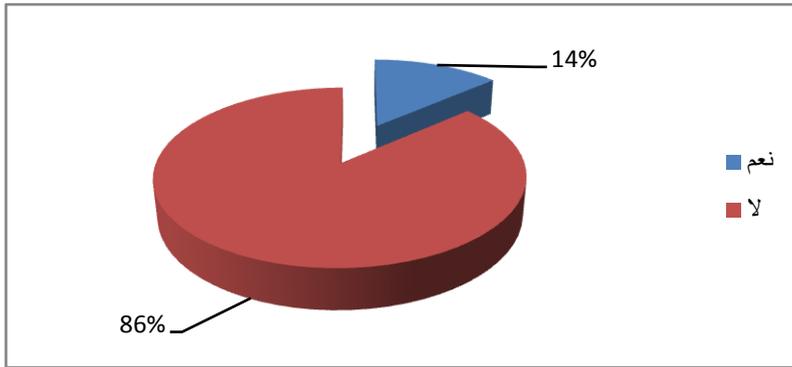
المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (29) بأن 39 عاملا ما نسبته 66.10 % يرون بأن تاريخ مؤسستهم يدفعهم إلى تقديم أداء أفضل وربما يعود السبب إلى أن هؤلاء العمال عند اطلاعهم على تاريخ مؤسستهم وملاحظة ما كان العمال السابقون يقومون به في عملهم من إتقان وإخلاص وتقان في العمل

لتحقيق جودة عالية في الإنتاج ومحاولة منهم السير على نفس النهج الذي اتبعه العمال السابقون وهذا ما يؤدي بهم إلى تحسين أدائهم وتقديم الأفضل وبذل أقصى جهودهم لتكون مؤسستهم في المقدمة دائماً، في حين نجد 20 عاملاً من أصل 59 عاملاً ما نسبته 33.89% يرون بأن تاريخ المؤسسة لا يدفعهم إلى تقديم أداء أفضل وربما يعود السبب إلى أنهم لا يهتمون بتاريخ المؤسسة فهم لا يهتمون فقط بممارسة المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه بغض النظر عن إنجازات العمال السابقين.

الجدول رقم (30): يوضح إعطاء المؤسسة شهادات تقديرية.

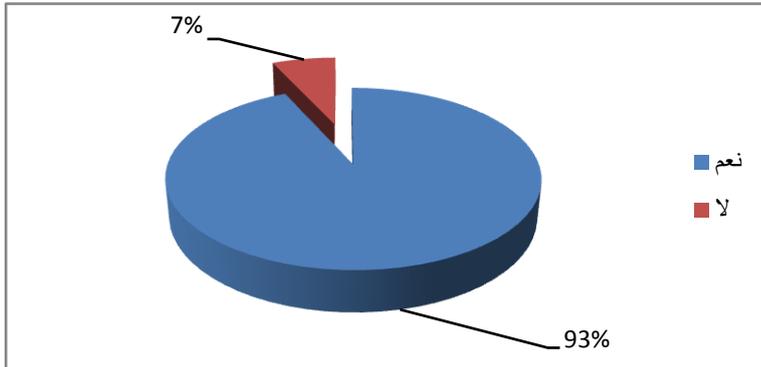
النسبة المئوية	التكرار	العينة
13.55 %	08	نعم
86.44 %	51	لا
100 %	59	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (30) أن 51 عاملاً من أصل 59 عاملاً ما نسبته 86.44 % لا تمنح لهم المؤسسة شهادات تقديرية وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم هذه الشهادات لفئة معينة من العمال وهي فئة الإطارات الذين يقدمون جهد كبير ومميز عن الآخرين والمؤسسة تعبر عن شكرها وتقديرها لهم عن طريق تقديم هذه الشهادات التقديرية مما يحسس هؤلاء العمال بأن مؤسستهم تقدر جهودهم وتقيمهم وعلى تقديمهم إنجازات عظيمة للمؤسسة، في حين نجد 08 عمال من أصل 59 عاملاً ما نسبته 13.55% تمنح لهم المؤسسة شهادات تقديرية وربما السبب يعود إلى أن هؤلاء العمال متميزين في المؤسسة وهي تحرص على تقديمها مثل هذه الشهادات إلى العمال الذين يقدمون خدمة كبيرة للمؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح دفع المكافأة الإضافية إلى رفع كفاءتك في العمل.

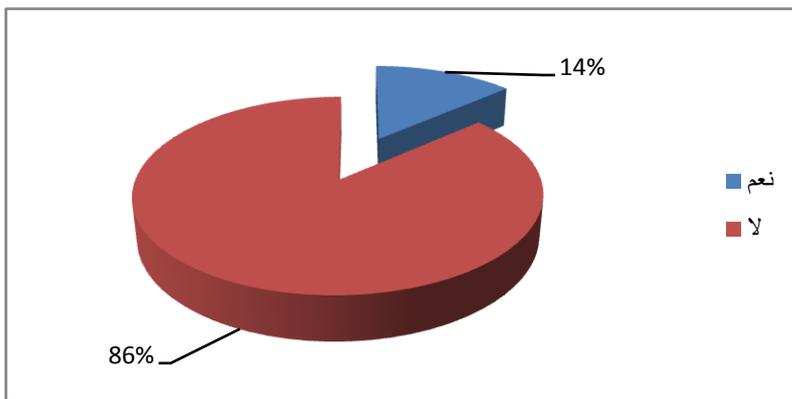


العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	93.22%
لا	04	6.77%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (31) بأن 55 عاملاً من أصل 59 عاملاً ما نسبته 93.22% يرون بأن المكافآت الإضافية ترفع من كفاءتهم في العمل وربما يعود ذلك إلى أن هذه المكافآت الإضافية ترفع من الروح المعنوية للعمال وتجعلهم طموحين لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل وإتقانهم له وتجعل العمال راضين عن مؤسستهم مما يعود بالنفع على العامل والمؤسسة بصفة عامة، في حين نجد 04 عمال من أصل 59 عاملاً ما نسبته 6.77% صرحوا بأن المكافآت الإضافية لا ترفع من روحهم المعنوية وربما السبب يعود إلى عدم اقتناعهم بالمكافآت المقدمة إليهم وأنهم يبحثون عن مكافآت أفضل من تلك التي قدمت لهم.

الجدول رقم (32): يوضح تقديم المؤسسة لهدايا عينية تحسبك باهتمامها اتجاهك.

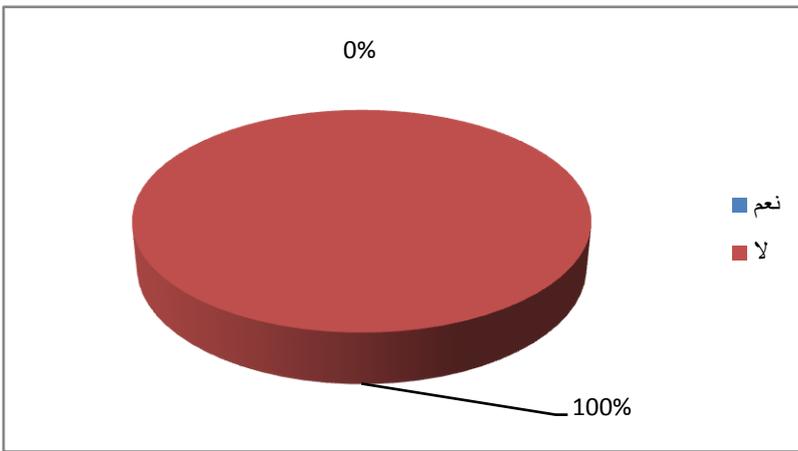


العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	13.55%
لا	51	86.44%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (32) أن 51 عاملا من أصل 59 عاملا ما نسبته 86.44 % لا تقدم لهم المؤسسة هدايا عينية وربما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد بصفة كبيرة على أسلوب تقديم الهدايا العينية لعمالها، أو لأنها تعتمد أساليب تحفيزية أخرى، في حين نجد 08 عمال من أصل 59 عاملا ما نسبته 13.55 % تقدم لهم هدايا عينية وربما السبب يعود إلى أن هؤلاء العمال يعملون في الإدارة وأنهم عمال مميزين لدى المدير، بسبب قيامهم بالمهام بطريقة جيدة وهذا ما يجعل هؤلاء العمال يحسون بالاهتمام الكبير من قبل مديرهم، مما يدفعهم أكثر لتقديم مجهودات أكبر في العمل.

الجدول رقم (33): يوضح تنظيم المؤسسة حفلات للعاملين خارج حيز العمل.

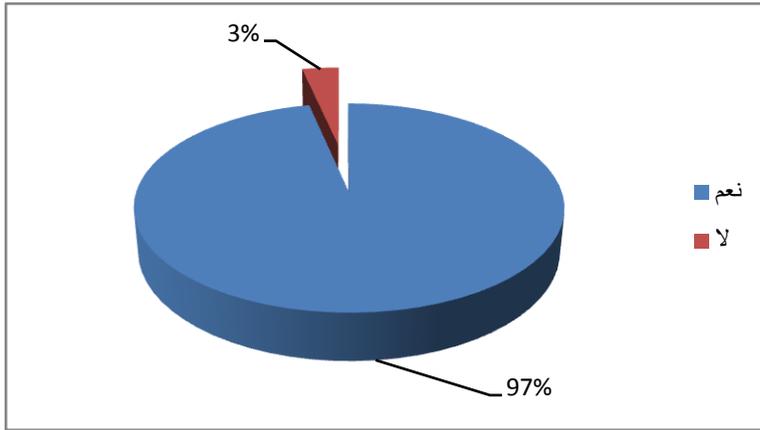


العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	0%
لا	59	100%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول (33) أن 59 عاملا ما نسبته 100 % صرحوا بأن المؤسسة لا تنظم حفلات خارج حيز العمل وهذا يدل على أن هذه المؤسسة لا تعتمد على أسلوب تنظيم الحفلات لعمالها خارج إطار العمل واعتمادها أساليب أخرى كالترقية في إطار الحوافز ولأن هذه الحفلات تكلفها الوقت والأموال بصفة خاصة ولأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة لا تحتوي على مثل هذه العادة.

الجدول رقم (34): يوضح تقدير الزملاء يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية.



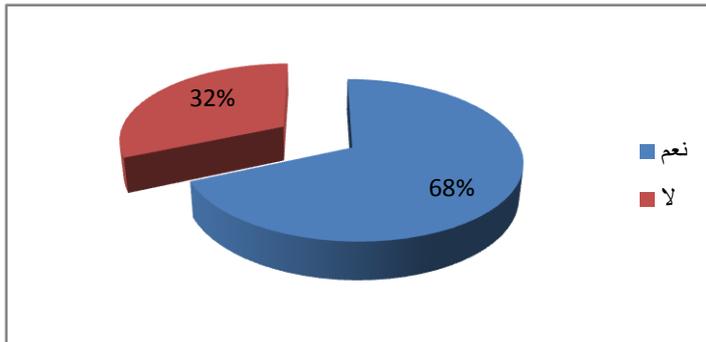
النسبة المئوية	التكرار	العينة
96.61 %	57	نعم
3.38 %	02	لا
100 %	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول (34) أن 57 عاملا ما نسبته 96.61 % يرون بأن تقدير زملاء العمل

يزيد من روحهم المعنوية وهذا يعود إلى إحساس العامل الذي يقدره زملاؤه بقيمة ذاته بين زملائه وأنه محبوب بينهم ويقدرن جهوده التي يبذلها في العمل، هذا كله يخلق لديه علاقة طيبة بينه وبين زملائه وهذا بدوره يخلق بيئة عمل إيجابية للجميع تسهل عليهم إنجاز عملهم، في حين نجد 02 عامل من أصل 59 عاملا ما نسبته 3.38 % صرحوا بأن تقدير الزملاء يزيد من روحهم المعنوية ربما يعود السبب إلى أن هؤلاء العمال لا يؤثر فيهم تقدير الزملاء وربما تكون روحهم المعنوية مرتفعة.

الجدول رقم (35): القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار



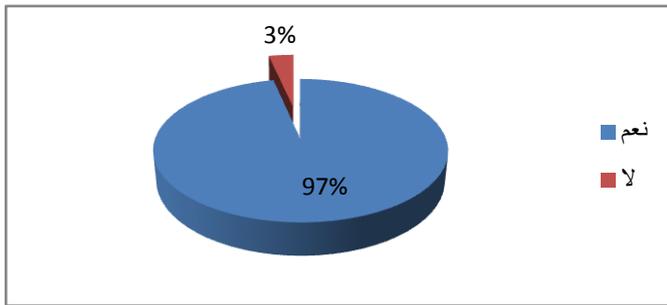
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
67.79 %	40	نعم
32.20 %	19	لا
100 %	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (35) أن 40 فردا عاملا أي ما نسبته 67.79 % صرحوا أن لديهم قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذا يعود إلى أن هذه الفئة من العمال تشارك في عملية اتخاذ القرار وأن المؤسسة تفتح لهم المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل في المؤسسة، ولأن يزودونها بقرارات ومعلومات جديدة ومختلفة تجعل المؤسسة تتخذ القرار المناسب انطلاقا

من اقتراحات هؤلاء العمال وهذه الفئة هي فئة الإداريين والإطارات المهمة واقتناع هذه الفئة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز الثقة بأنفسهم ما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم. 19 عاملا ما نسبته 32.20% يرون بأنهم ليس لديهم قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذه الفئة هي الفئة التي لم تشارك في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ولم تمنح لهم الفرصة لإبداء اقتراحاتهم وبالتالي عدم مشاركتهم في هذه العملية، وهي فئة العمال البسطاء الذين تنحصر مهمتهم في تنفيذ المهام المنوطة لهم.

الجدول رقم (36): يوضح مدى مساهمة الرضا عن العمل في إنجاز المهام بالكفاءة.



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	96.61%
لا	02	3.38%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول (36) أن 57 عاملا ما نسبته 96.61% يرون بأن رضاهم عن عملهم يساهم في إنجازهم لعملهم بالكفاءة المطلوبة وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال مقتنعين بالأجر الممنوح لهم مقابل المهام التي يقومون بها إضافة إلى المكافآت التي تقدم لهم وهذا ما يحسبهم بأنهم عنصر مهم داخل المؤسسة نظرا للقيمة والأهمية التي تقدمها لهم هذه المؤسسة وهذا ما يجعلهم راضين عن عملهم ما يدفعهم لإنجاز هذا العمل بكل كفاءة وإتقان. في حين نجد 2 عاملا ما نسبته 3.38% صرحوا بأن رضاهم عن عملهم لا يساهم في إنجازهم لمهامهم بالكفاءة المطلوبة وهؤلاء العمال غير مقتنعين بالأجر الممنوح لهم وأن المؤسسة لا تقدم لهم أي ترقية أو مكافآت وهذا ما يجعلهم متكاسلين في عملهم و لا يبذلون جهد أكبر لإنجاز العمل المنوط لهم بالصورة المطلوبة.

الجدول رقم(37): يوضح العلاقة بين زيادة الروح المعنوية والرضا عن العمل.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	المجموع		لا يزيد		نعم يزيد		زيادة الروح المعنوية	الرضا عن العمل
		%	عدد	%	عدد	%	عدد		
3.84	37.52	94,91%	56	95%	19	94,87%	37	نعم يرضى	
		5,08%	03	5%	1	5,12%	2	لا يرضى	
		100%	59	100%	20	100%	39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (37) الذي يوضح العلاقة بين زيادة الروح المعنوية والرضا عن العمل أن 95% من أفراد العينة يرون بأن روحهم المعنوية لا تزيد لكنهم راضين عن عملهم، وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال يعملون بالرغم من أن معنوياتهم منخفضة وبالتالي فهم راضين عن عملهم، في المقابل نجد أن 94,87% من أفراد العينة يرون بأن روحهم المعنوية تزيد وهم راضين عن عملهم وهذا ناتج عن تقدير زملائهم لهم ما يجعلهم مرتاحين في عملهم ويحسون بذاتهم ما يرفع من معنوياتهم وهذا ما يخلق بيئة عمل مريحة تساعد على إنجاز عملهم بكل مرونة وما ينتج عنه الرضا عن العمل، في حين أن 5,12% من أفراد العينة يرون بأن روحهم المعنوية تزيد لكنهم غير راضين عن عملهم وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تهمها تقدير الزملاء لها بحيث أن المعنويات ترتفع نتيجة هذا التغيير لكن هذا يجعلهم راضين عن عملهم، و 5% من أفراد العينة يرون بأن روحهم المعنوية لا تزيد وهم غير راضين عن عملهم، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لا تتأثر بتقدير الزملاء وأنهم غير راضين عن عملهم حيث يقومون بانجاز المهام بدون إتقان أو بدون الكفاءة المطلوبة.

وللتأكد من ذلك قمنا باستخدام كا² حيث وجدنا كا² المحسوبة 37,52 أما كا² الجدولية 3,84 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 1. وبما أن كا² المحسوبة أكبر من الجدولية يمكن القول بأنه توجد علاقة بين زيادة الروح المعنوية والرضا عن العمل.

ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة:

1/ طبيعة مجتمع الدراسة:

أظهرت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- لقد أوضحت نتائج الدراسة أن نسبة الذكور أي ما تعادل 76,27% أكبر من عدد الإناث وهذا يعود إلى طبيعة العمل الممارس الذي يحتاج إلى جهد عضلي كبير إذ تميل الإناث نحو القطاعات الخدماتية كالتعليم والصحة بشكل كبير أكثر منه بالنسبة للذكور.
 - 35,59% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة وهذا راجع إلى أن أغلبية المبحوثين من أصحاب الأقدمية وأيضاً راجع إلى أن طبيعة نظام المؤسسة في التوظيف و احتفاظها بالعمال من ذوي الكفاءات والخبرات أكثر كفاءة ومسؤولية.
 - 62,71% من إجمالية عينة البحث متزوجين وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال يسعون غلى البحث عن العيش الكريم لأسرهم وأنهم ذوي مسؤولية كبيرة من ينعكس إيجاباً على نفسية العامل ويزيد من ارتباطه بالمؤسسة.
 - 47,45% من المبحوثين ذوي مستوى جامعي، ويعود هذا إلى طبيعة العمل في المؤسسة خاصة فئة الإطارات تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي وإلى شهادات عالية تمكنهم من ممارسة العمل وكذلك التحكم في الآلات وبالتالي ضمان السير الحسن للعمل.
 - 61,01% من المبحوثين أقدميتهم أقل من 10 سنوات وهذا يدل أن هذه المؤسسة تهتم باستقطاب العمال الجدد وفتح مجالات ومناصب عمل لهذه الفئة التي لا تمتلك أي خبرة والعمل على تكوينهم لإكسابهم خبرات جديدة مع الاحتفاظ بالعمال القداماء.
 - 55,93% من العمال يتقاضون أجر من بين 25000، 35000 دج، وهذا يعود إلى أن المؤسسة تحدد الأجور حسب المهام التي يقوم بها كل عامل مطبقة لنظام الأجور وهذه الفئة هي فئة أعوان التنفيذ.
 - 67,79% من المبحوثين يعملون في رتبة عون تنفيذ يرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على هذه الفئة في تنفيذ الأوامر والتعليمات التي تملئها الإدارة وأيضاً لكون المؤسسة مؤسسة إنتاجية.
- وبناء على هذه النتائج يمكن أن نحدد الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي:
- أغلبية المبحوثين أي الموظفين هم من فئة الذكور.
 - أغلبية الموظفين من فئة الشباب.
 - أغلبية الموظفين لديهم مستوى جامعي.

- غالبية الموظفين من المتزوجين.

- غالبية الموظفين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: محافظة القيم التنظيمية على مواظبة العامل لعمله.

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولتها الفرضية الأولى في المحور الثاني من الاستمارة والتي مفادها تحافظ القيم التنظيمية على مواظبة العامل لعمله توصلنا إلى النتائج التالية:

- 37,28% من الباحثين يرون أن العمل مصدر رزق فقط، هذا لكون هؤلاء العمال يعملون من أجل ضمان العيش الكريم وبالتالي لا بد عليهم الجد في العمل لتوفير متطلبات العيش لهم ولأسرهم.

- 40,67% من الباحثين يرون بأن الوقت هو نعمة سوف يحاسبون عليها وهذا يدل على أن العمال يقدرون قيمة الوقت ويحبذون استغلاله في أشياء تتفهم وبالتالي سوف يحاسبون عليها، لذلك وجب عليهم استغلاله أحسن استغلال.

- 61,01% من الباحثين أكدوا بأن القيمة الأكثر انتشارا في المؤسسة هي التعاون وهذا يعود بطبيعة الحال إلى انتشار لمبدأ التعاون بين العمال في انجاز المهام التي يقومون بها، وبالتالي العمل كفريق يؤدي في النهاية إلى السير الحسن للعمل وانجاز المهام في الوقت المناسب.

- 52.54% من الباحثين صرحوا بأن القيم السائدة بالمؤسسة تدفعهم دائما إلى تعزيز روح الفريق وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بقيم الأفراد وبالتالي تعاونهم في حل مشكلات العمل والقيام بعملهم في الوقت المحدد.

- 79,66% من عينة الدراسة أقرروا بأن علاقتهم جيدة مع مديرهم وهذا يدل على أن المدير يقدر مجهودات عماله وبالتالي إنشاء علاقات ودية فيما بينهم.

- 77,96% من الباحثين صرحوا أن صرامة المدير تؤدي إلى إتقان العمل، هذا نظرا إلى أن المدير كان له نظام خاص في إعطاء التعليمات لعماله بطريقة جيدة ومنظمة ولأن الصرامة تجعلهم أكثر انضباطا وإتقانا والتزاما بعملهم.

- 42.37% من عينة الدراسة صرحوا بأنهم يتلقون التشجيع دائما من مديرهم للإبداع والتغيير وهذا يدل على حيويتهم في العمل بمحاولة تقديم أحسن ما لديهم من طاقات في العمل وهذا ما يجعل المدير راض عنهم وبالتالي يقدر جهودهم المبذولة ويأخذها بعين الاعتبار.

-44.06% من عينة الدراسة صرحوا بأن الرئيس يمنحهم فرصة لإبداء وجهة نظرهم وتقديم اقتراحات فيما يخص العمل أحيانا، وهذا يدل على أن الرئيس يفتح المجال أمام العمال لمناقشة أوضاع العمل وتقديم الاقتراحات والأخذ بها في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل. من خلال النتائج الجزئية للفرضية الأولى والتي مفادها محافظة القيم التنظيمية على مواظبة العامل لعمله محققة.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: أخلاقيات العمل والرضا الوظيفي.

-94.91% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن الصدق في إنجاز العمل يؤدي إلى زيادة الأداء وهذا راجع إلى أن إتقان العمل يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء لدى الموظفين.

-71.18% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن لديهم معرفة حول طبيعة الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة وهذا دليل على معرفتهم بأهمية هذه القوانين والأنظمة وبالتالي سهولة القيام بالعمل والسرعة في إنجازه وانضباطهم.

-96.61% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن تقيدهم بمواقيت الدخول والخروج من المؤسسة يعود إلى احترامهم للقوانين وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة.

-67.79% من مجتمع الدراسة صرحوا بأنهم لا يشاركون في وضع أهداف المؤسسة وهذا راجع إلى أن الفئة التي تشارك في وضع الأهداف هي فئة من الإداريين من فرع الموارد البشرية المسؤولة عن عملية التخطيط.

-33.89% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن العمل مع الفريق يزيد من رضاهم نحو عملهم وهذا راجع إلى أن العمل مع الفريق يحقق درجة عالية من الراحة والنظام والمنافسة بين العمال، ويخلق روح التعاون الجماعي ما يجعل بيئة العمل بيئة إيجابية.

-83.05% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن فريق العمل يوفر لهم الجو المناسب من خلال التعاون والتفاهم وهذا راجع إلى إحساسهم بالنشاط والحيوية وقلة الضغوطات و يعود إلى وجود التفاهم بينهم.

-83.05% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن الحد من الرقابة المباشرة والعمل بالرقابة الذاتية ترفع من روحهم المعنوية، وهذا راجع إلى أن العمال لا يحبون الرقابة اللصيقة ويحبون العمل بحرية ومن دون مراقبة، ما يؤدي في النهاية إلى إتقان العمل.

-96.61% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن تلقي التحفيز من قبل المدير يزيد من دافعيتهم نحو العمل وهذا راجع إلى أن التحفيز عامل إيجابي لدى هؤلاء العمال ويزيد في العطاء.

-64.40% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن المؤسسة تنتظر إليهم على أنهم موارد مهمة بالنسبة لها وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بهذه الفئة من العمال وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة ويزيد من مردوديتهم. من خلال النتائج الجزئية للفرضية الثانية والتي مفادها لأخلاقيات العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي محققة.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: المعتقدات التنظيمية والشعور بالانتماء.

-66.10% من مجتمع البحث صرحوا بأن تاريخ المؤسسة يدفعهم إلى تقديم أداء أفضل وهذا راجع إلى أن أقدمية المؤسسة ترفع من كفاءتها وتمد من عطائها بصورة جيدة حيث أنها كانت ومازالت تعمل على تقديم الأفضل.

-93.22% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن المكافأة الإضافية المقدمة لهم ترفع من كفاءتهم في العمل وهذا يعود إلى المستوى العالي والترقية المقدمة لهؤلاء العمال.

-86.44% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن المؤسسة لا تعطيهم شهادات تقديرية وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة لا تمنح الشهادات التقديرية إلا لفئة معينة وهي فئة الإطارات.

-86.44% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم لهم هدايا عينية وهذا راجع إلى أن تقديم هذه الهدايا ليس ضمن نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة لعمالها.

-100% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن المؤسسة لا تنظم لهم حفلات خارج حيز العمل وهذا إلى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة لا تنظم حفلات للعمال وعدم توفرها على هذه العادة.

-96.61% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن تقدير الزملاء يزيد من الروح المعنوية وهذا راجع إلى أن تقديرهم واحترامهم لبعضهم البعض والعلاقة الطيبة السائدة بينهم تؤدي إلى زيادة روحهم المعنوية.

-67.79% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن لديهم قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذا يعود إلى تحسيسهم بأنهم جزء من المؤسسة وبأنهم مندمجين فيها، كما أنه من حقهم معرفة ما يجري داخل بيئة العمل.

-96.61% من مجتمع الدراسة صرحوا أن الرضا عن العمل يساهم في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة وهذا يؤدي إلى القيام بالعمل على أكمل وجه وزيادة الروح المعنوية وينعكس هذا على مردودية المؤسسة.

- من خلال النتائج الجزئية للفرضية الثالثة والتي مفادها للمعتقدات التنظيمية دور في تحقيق الشعور بالانتماء للمؤسسة محققة.

الفرضية العامة:

للتأكد من صدق الفرضية العامة لابد من تحليل كل من البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة الموزعة على العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج للوصول إلى الحكم على صحة الفرضية العامة كان لابد من اختبار الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها، حيث تم إثبات صدق الفرضية الأولى والثانية والفرضية الثالثة، وعليه تم الوصول إلى الحكم على أن الفرضية العامة صادقة والتي كان مفادها: للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الجانب النظري الذي تناولنا فيه بعض الدراسات والتصورات الفكرية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، واستنادا إلى هذه الأطر سوف نستعرض مجمل نقاط التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة في النقاط التالية:

– الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية:**– نقاط التشابه:**

تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة بـ "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات". كلا الدراستين توصلتا إلى نتيجة مفادها أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها أيضا ووقفنا على نقطة التشابه المتمثلة في اعتبار الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح ثم تليها كيفية التحصل على الترقية كانت متشابهة وذلك عن طريق إبراز الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

– تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة بـ: "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة بمملكة البحرين" أن كلا الدراستين توصلتا إلى نتيجة مفادها أن الود والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية، أيضا شعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به.

– تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة بـ الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية توصلت كلتا الدراستين وجود علاقة قوية وموجبة بين الثقافة والولاء، توجد هناك مسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية، توجد لدى العمال الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة.

– تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة الموسومة بـ أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. أن كلتا الدراستين توصلتا إلى نتيجة مفادها أنه للثقافة التنظيمية دور فعال في نجاح أو فشل

المنظمة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها، كذلك يعتبر الأداء والولاء التنظيمي نتائج ايجابية تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية.

- تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة الموسومة ب: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي: تشابه في نوع الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة، كذلك توجد علاقات إنسانية والتعاطف داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة الموسومة ب: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في أن كلتا الدراستين توصلتا إلى النتيجة التالية: إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية المبنية على العلاقات الإنسانية.

- نقاط الاختلاف:

- يوجد اختلافات بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في طبيعة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة الحالية والتي تختلف عن فرضيات الدراسات السابقة:

- اختلفت دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله عن دراستنا الحالية في:

- يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر وجامعة الأقصى.

- يوجد فروق بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث.

▪ اختلفت دراسة جاسم بن فيحان الدوسري عن دراستنا الحالية في:

- مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر العاملين بها.

- دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة الشاملة.

▪ اختلفت دراسة عاشوري ابتسام عن دراستنا الحالية في:

- علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في المؤسسة.

▪ اختلفت دراسة عيساوي وهيبة عن دراستنا الحالية في:

- ما هو جانب الثقافة التنظيمية أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي للأفراد.

- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد.

▪ اختلفت دراسة Lee and Yu عن دراستنا الحالية في:

- توجد علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة.

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

نقاط التشابه:

- تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة ب: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي في التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين.
- تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة ب: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في الكشف على درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.
- تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة ب: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي في المقارنة بين مستويات الولاء لدى الأساتذة.
- تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة الموسومة ب: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز في معرفة مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة كذلك معرفة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي.

▪ اختلفت دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا عن دراستنا في:

- محاولة تعرف الدراسة على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- التعرف على فروق المتوسطات في ضغوط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

▪ اختلفت دراسة مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني عن دراستنا في:

- محاولتها معرفة ما إذا كانت توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

▪ اختلفت دراسة فريدة زيني عن دراستنا في:

- محاولتها الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة والأجر الشهري وكذا العوامل المتمثلة في النمط القيادي. الاتجاهات نحو الفروض التي وضعتها كما يلي:
- تدرس العوامل المؤثرة في الولاء وأيضا درست التغيير التنظيمي.
- اختلفت دراسة Jones عن دراستنا في العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء.
- اختلفت دراسة Smith عن دراستنا في أنها اهتمت بدراسة الرضا الوظيفي والولاء وتوصل في دراسته أن الحوافز المادية هي التي تزيد من رضا العمال وولائهم.

4- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري:

من خلال الدراسات النظرية المتبناة والتي تطرقنا إليها سابقا والدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الإفريقية للزجاج- أولاد صالح بالطاهير- سحاول من خلالها إبراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين الدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.

حيث نجد "هانري فايول" في نظرية التقسيم الإداري، قد وضع 14 مبدأ اعتبرها كمرتكزات أساسية يعتمدها المديرون في تسيير المؤسسات خلال ممارستهم العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ومن بين هذه المبادئ: مبدأ العدالة والمساواة، مبدأ الانضباط، مبدأ استقرار العمال ومبدأ روح الجماعة، حيث تتفق مع ما توصل إليه في دراستنا من نتائج حيث نجد غالبية العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج يتمتعون بالجدية والانضباط في العمل، وتشجيع مبدأ التعاون، وتتمتع فرق العمل في هذه المؤسسة بروح الجماعة وهذا ما يؤدي إلى العلاقات الحسنة بينهم والقائمة على التفاهم والانسجام مما يزيد لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي والانتماء وزيادة ولائهم والتزامهم وبالتالي تحقيق أداء جيد.

- ونجد نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في خلق وزيادة الرضا للعامل باعتباره إنسان لديه أحاسيس ومشاعر وإرادة تؤثر على أدائه، ولذلك يجب على الإدارة تشجيع العمال وتحفيزهم وإعطائهم حرية الرأي في إبداء الآراء والاقتراحات من أجل تحسين العمل وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا مما يساهم في تحسين الإنتاج.

- أما فيما يخص نظرية الفلسفة الإدارية والتي تقوم على أساس أن أي عمل إداري أو تصرف في المنظمة يرتكز على نظرية إدارية عامة وتؤكد على ضرورة التكامل بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، حيث يرى "مارك غريغور" من خلال نظريته التي تقوم على التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية أن الفرد العامل يحب عمله ويطمح إليه ويتحمل مسؤوليته ولا بد من إعطائه حرية في عمله إذ لا يحتاج إلى المراقبة من أجل أن يؤديه ويحسنه بل يمكن تحفيزه معنويا فقط، وقد جاءت نتائج دراستنا الحالية مطابقة لفرضيات هذه النظرية حيث أن أفراد المؤسسة الإفريقية للزجاج يتقبلون التوجيهات والتعليمات ويتحملون مسؤولية أعمالهم وكذا يلقون التشجيع على الإبداع والابتكار في العمل.

- ونجد النظرية الموقفية التي تقوم على أن بنية المنظمات تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية وعليه يجب التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم، أولها البنى أو المنظمات الميكانيكية والبنى أو المنظمات العضوية تتميز بقواعد عمل واضحة ومركزية في التسيير بينما تتميز البنى العضوية بالمرونة

واللامركزية في التسيير واتخاذ القرارات والعمل الجماعي والعدالة في تقديم الامتيازات، حيث تتفق هذه النظرية مع نتائج دراستنا من خلال إتاحة المشاركة للعمال في اتخاذ القرارات وتلقيهم التشجيع للإبداع.

- أما فيما يخص نظرية الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة التي تقوم على فكرة التجديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، فهي تدعو إلى رفع الروح المعنوية للعمال وتفويضهم صلاحيات وكذلك العدالة في تقييم الأداء، فتتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا في أن أغلبية العمال تخول لهم صلاحية المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يؤدي بهم إلى التحلي بروح المسؤولية وأن المؤسسة عادلة في تطبيق قوانينها.

ثالثا- النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها والتي مفادها بأن القيم التنظيمية تسهم في الحفاظ على المواظبة على العمل محققة وكذا لأخلاقيات العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة محققة، مساهمة الاتجاهات في تحقيق الانتماء لدى العامل بالمؤسسة محققة وبالتالي فإن كل من الفرضيتين الأولى والثانية والثالثة محققة، وما يمكن الحكم عليه أن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محققة وصادقة.

رابعا- اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها في الشركة الإفريقية للزجاج سنحاول تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات نملئها فيما يلي:
- مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها، ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية.
 - منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة.
 - ضرورة العمل على ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات والقوانين وذلك لتحقيق الاستقرار في المؤسسة.
 - ضرورة تشجيع العمل الجماعي من أجل خلق جو من التعاون والاستجمام في العمل، يدفع العمال لبذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - يجب على الشركة الإفريقية الاهتمام أكثر بعمالها وإشعارهم بأنهم مورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وبعد تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة وتحليل هذه النتائج في ضوء الفرضيات ومناقشتها، تحققت لنا فرضيات الدراسة، وتوصلنا إلى أن للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

الختمة

لقد تبين من خلال دراستنا هذه بشقيها النظري والتطبيقي أن موضوع الثقافة التنظيمية يعتبر من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في مجال التنظيمات كونها تعتبر عنصر مهم ومكون رئيسي من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، هذه الأخيرة تؤثر على سلوكيات الأفراد وعلى أدائهم وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز وذلك من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والعادات والمعتقدات كالإبداع والانضباط في العمل والالتزام بالقوانين المسطرة من قبل المؤسسة ويظهر هذا التأثير من خلال اهتمام هؤلاء العمال بمؤسستهم وإخلاصهم لها وبدل كل ما لديهم من طاقات لأجل خدمتها والدفع بها نحو التقدم والاستمرار والبقاء، وهذا ما يؤدي إلى ولائهم لها، هذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الاندماج لهؤلاء العمال وبالتالي شعورهم بانتمائهم لها ما يخلق لهم شعور بالمسؤولية اتجاهها وبالتالي العمل على تحقيق أهدافها، وما يمكن قوله أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية والهامة لخلق الولاء لدى العاملين من خلال غرسها للقيم الثقافية القوية للمحافظة على عمالها وبالتالي الحفاظ على إستمراريتها وبقائها.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2005.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود: إدارة الموارد البشرية مدخل دقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2008.
- 3- أبو زينة فريد كامل وآخرون: مناهج البحث العلمي- الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
- 4- أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 5- أحمد الطراونة حسين وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد، ط1، عمان، د س.
- 6- أحمد رشوان حسين عبد الحميد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 7- أحمد محمد إبراهيم رمضان: البحث العلمي أسس التحليل والتطبيق، دار المعرفة، ط1، مصر، 2007.
- 8- إعلام اعتماد: دراسات في علم اجتماع التنظيم، المكتبة المصرية، ط1، القاهرة، 1994.
- 9- أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت ر، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، ط1، الجزائر، 2006.
- 10- أندراوس رامي جلال، معاينة عادل: الإدارة بالثقة والتمكين، دار الكتب الحديثة، ط1، الأردن، 2008.
- 11- بعلي محمد الصغير: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، ط1، الجزائر، 1992.
- 12- بن يمينه سعيد: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1992.
- 13- بوحوش عمار، الدنبيات محمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2011.
- 14- جبر العتبي صبحي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط1، د ب، 1993.

قائمة المصادر والمراجع

- 15 -جواد نبيل: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط 1، بيروت، 2007.
- 16 -الجبوسي محمد رسلان ، جاد الله جميلة: الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000.
- 17 -حامد خالد: مناهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003.
- 18 -حامد خالد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، دار جسور للنشر والتوزيع، ط 2، الجزائر، 2012.
- 19 -حامدات محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 20 -حريم حسين: السلوك التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2004.
- 21 -حسن الشماع خليل محمد، كاظم حمودة خيضر: نظرية المنظمة ، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2005.
- 22 -حسن الشماع خليل وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، الأردن. دس.
- 23 -حسن رسمي محمد: السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ط 1، الاسكندرية، 2004.
- 24 -الطلوطي صالح: محاضرات في منهجية البحث العلمي في اللغة والأدب ، دار قرطبة، ط 1، الجزائر، 2016.
- 25 -حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2001.
- 26 -خلف السكارنة بلال: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009.
- 27 -خلف السكارنة بلال: الإبداع الإداري، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
- 28 -خلف السكارنة بلال: التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009.
- 29 -خليل موسى: الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، ط 1 لبنان، 2005.
- 30 -الخومي سناء: التحفيز والتحديث، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2006.

- 31 -الدعليج إبراهيم عبد العزيز: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 32 -الرحاحلة عبد الرزاق ، أحمد العزاز زكرياء: السلوك التنظيمي في المؤسسة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، د ب، 2011.
- 33 -سعداوي يوسف: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، ط2، الجزائر، 2014.
- 34 -سعيد عمر و الخليلي منير: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، د ط، الأردن، 2003.
- 35 -سليمان محمد أحمد وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، د س.
- 36 -سيد مصطفى أحمد: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، دار المعادي الجديد، د ط، مصر، 2001.
- 37 -صالح الطويل هاني عبد الرحمان: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط4، دب، 2006.
- 38 -الصحن محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2001.
- 39 -الصرن رغد حسن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، 2004.
- 40 -الصيرفي محمد: السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، مصر، 2006.
- 41 -الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد، ط2، الأردن، 2005.
- 42 -عبد الحي عبد المنعم: علم اجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1984.
- 43 -عبد الرحمان عبد الله محمد: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2007.
- 44 -عبد الغني أشرف محمد: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2001.
- 45 -عبد المهدي مساعدة ماجد: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2013.
- 46 -العبد عاطف عدلي ، عزمي أحمد زكي: الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام الدراسات الميدانية- تحليل المحتوى- العينة، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2002.

- 47 -عبودي زيد منير: القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، د س.
- 48 -عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 49 -العطية ماجدة: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2003.
- 50 -علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ط 1، ليبيا، 2008
- 51 -عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2008.
- 52 -العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2001.
- 53 -العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2005.
- 54 -عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2009.
- 55 -القيروتي قاسم: دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الأعمال ، دار وائل، ط 6، عمان، 2012.
- 56 -القيروتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، عمان، 2010.
- 57 -قطيش عبد اللطيف: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الحلبي الحقوقية، ط 1، بيروت، 2013.
- 58 -اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، كلية إدارة الأعمال، قسم كلية الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 1999.
- 59 -اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 60 -ماهر أحمد: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2007.
- 61 -محمد الحسن عبد الباسط: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبية، ط 3، د ب، 1998.
- 62 -محمد الخطيب أحمد: البحث العلمي، عالم الكتب الحديث، ط 1، الأردن، 2009.
- 63 -محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط 3، الإسكندرية، 2005.

- 64 - محمد هيجان عبد الرحمان احمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، ط1، الرياض ،1998.
- 65 -مراد فيصل: مداخل نظرية التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر، د ط، الجزائر، 1977.
- 66 -مرسي جمال الدين: إدارة الثقافات والتغيير، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2002.
- 67 -ناجي جواد شوقي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.
- 68 -عموني مراد: مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، دار جسور ، ط1، الجزائر، 2014.
- 69 -النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2008.
- 70 -النعيمي محمد عبد العالي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- 71 -هاني حرب بيان: مدخل إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، ط1، الأردن، 2000.
- ثانيا- المقالات والمجلات:**
- 1 -خليفات عبد الفتاح والملاحمة منى خلف: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق- المجلد 25، العدد 3،4، 2009.
- 2 -عبد الوهاب علي: ثقافة المؤسسات الرائدة وتنمية ولاء الموارد البشرية ، ورقة عمل من ملتقى المؤسسات الرائدة الثاني، دبي، 2007.
- 3 -الهيثي صلاح الدين: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الاتفاقية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، تموز، 2005.
- ثالثا- الأطروحات والرسائل الجامعية:**
- 1 -أبو العلا محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف رشدي عبد اللطيف وادي، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2009.
- 2 -بن حفيظ شافية: علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي ويلاتشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة،2013.

- 3 - بن حمدان الحمداني مريم بنت سالم: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة لجامعة عمان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، تحت إشراف عبد الفتاح صالح خليفات، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، عمان، 2009.
- 4 - بن مشعان العتيبي مشعل بن حمس: دور البرامج التدريبية في رفع الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 5 - حاجي كريمة: تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، دراسة حالة ملبنة الحضنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2012.
- 6 - الخليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف عبد الحفيظ مقدم، كلية الدراسة العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم، 7 - الدوسري جاسم بن فيحان: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف سالم بن سعيد القحطاني، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
- 8 - زنيني فريدة: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2013.
- 9 - شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز، عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
- 10 - عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، تحت إشراف الأستاذ زوزو رشيد، دراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، 2014.
- 11 - عناصر محمد نجيب: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013.

12 - عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف بوشيخي عائشة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2012.

13 - كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف شوية سيف الإسلام ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2010.

14 - محمد عبد الإله سمير يوسف: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطور التنظيمي للجامعات ، تحت إشراف د. ماجد محمد عبد السلام الفراء ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة غزة ، 2006.

رابعاً - المعاجم:

1 - أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (ابن منظور): لسان العرب، دار صادر، ط 1، د ب ، 2013.

2 - عبودي زيد منير: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز، ط1، عمان، 2007.

الملاحق

الملحق رقم 01:

رأي المحكمين			رأي المحكمين			رأي المحكمين			رأي المحكمين		
قمة الصدق	لا يقيس	يقيس	النفور	قمة الصدق	لا يقيس	يقيس	النفور	قمة الصدق	لا يقيس	يقيس	البنود
0,33	1	2	23	1	0	3	12	1	0	3	1
1	0	3	24	1	0	3	13	0,33	1	2	2
1	0	3	25	1	0	3	14	1	0	3	3
0,33	1	2	26	1	0	3	15	1	0	3	4
0,33	1	2	27	0,33	1	2	16	0,33	1	2	5
0,33	1	2	28	1	0	3	17	0,33	1	2	6
1	0	3	29	0,33	1	2	18	1	0	3	7
1	0	3	30	1	0	3	19	1	0	3	8
0,33	1	2	31	1	0	3	20	1	0	3	9
1	0	3	32	0,33	1	2	21	0,33	1	2	10
				0,33	1	2	22	1	0	3	11

ملخص الدراسة:

باللغة العربية:

تهدف الدراسة الراهنة لتقصي موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة، ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؟
- وهذا التساؤل الرئيسي انبثق عنه تساؤلات فرعية تتدرج فيما يلي:
- هل تحافظ القيم التنظيمية على مواظبة العامل لعمله في المؤسسة؟
- هل لأخلاقيات العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة؟
- هل للمعتقدات التنظيمية دور في تحقيق الانتماء للعامل في المؤسسة؟

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح بالطاهير حيث شملت عينة الدراسة على 59 عاملا اختيروا بطريقة منتظمة، واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً من خلال وصف الظاهرة رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية إضافة إلى الملاحظة والمتقابلة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وقد خلصنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحافظ القيم التنظيمية على مواظبة العامل لعمله في المؤسسة.
 - لأخلاقيات العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة.
 - للمعتقدات التنظيمية دور في الشعور بانتماء العامل في المؤسسة.
- وبناء على هذه النتائج تم إثبات تحقق الفرضية الرئيسية التي مفادها:
- للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

Résumé :

L'objectif de ce travail est d'étudier la culture organisationnelle et son rôle dans le renforcement de la loyauté organisationnelle dans l'entreprise. La problématique de cette étude repose sur la question principale suivante : la culture organisationnelle joue-t-elle un rôle dans le renforcement de loyauté organisationnelle des employés dans une entreprise ?

De cette question principale ont découlé les questions transversales suivantes :

- Les valeurs organisationnelles maintiennent-elles l'assiduité des employés ?
- L'éthique du travail joue-elle un rôle dans la satisfaction professionnelle de l'employé ?
- Les doctrines organisationnelles ont-elles un rôle à jouer dans l'engagement et l'intégration de l'employé au sein de l'entreprise ?

Nous avons réalisé cette étude au sein de la société Africain du verre à Ouled Salah-Taher. Un échantillon représentatif de 59 Salariés d'entreprise a été choisi pour la réalisation de cette étude. Nous avons utilisé l'approche descriptive qui décrit le phénomène à la fois qualitativement en décrivant ses caractéristiques et quantitativement son étendue, sa taille et son degré d'association avec d'autres phénomènes.

Pour mener à bien notre étude, en plus d'outils d'observation et d'entretien nous nous sommes appuyés sur le questionnaire comme outil principal du recueil d'informations.

A travers cette étude, nous nous conclu ce qui suit :

- Les valeurs organisationnelles maintiennent l'assiduité des employés dans l'organisation.
- L'éthique du travail joue un rôle dans la satisfaction professionnelle de l'employé.
- Les doctrines organisationnelles permettent l'améliorer d'appartenance à une entreprise.
- Sur la base de ces résultats, l'hypothèse principale a été prouvée : la culture organisationnelle joue un rôle important dans le renforcement de la loyauté organisationnelle des employés dans une entreprise.